ESTIMATES

Canadian International Development Agency

2002-2003
Estimates

Part III – Report on Plans and Priorities

Canada

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament. The Estimates, which are tabled in the House of Commons by the President of the Treasury Board, consist of three parts:

Part I – The Government Expenditure Plan provides an overview of federal spending and summarizes both the relationship of the key elements of the Main Estimates to the Expenditure Plan (as set out in the Budget).

Part II – The Main Estimates directly support the *Appropriation Act*. The Main Estimates identify the spending authorities (votes) and amounts to be included in subsequent appropriation bills. Parliament will be asked to approve these votes to enable the government to proceed with its spending plans. Parts I and II of the Estimates are tabled concurrently on or before 1 March.

Part III – Departmental Expenditure Plans which is divided into two components:

(1) **Reports on Plans and Priorities (RPPs)** are individual expenditure plans for each department and agency (excluding Crown corporations). These reports provide increased levels of detail on a business line basis and contain information on objectives, initiatives and planned results, including links to related resource requirements over a three-year period. The RPPs also provide details on human resource requirements, major capital projects, grants and contributions, and net program costs. They are tabled in Parliament by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*. These documents are tabled in the spring and referred to committees, which then report back to the House of Commons pursuant to Standing Order 81(4).

(2) **Departmental Performance Reports (DPRs)** are individual department and agency accounts of accomplishments achieved against planned performance expectations as set out in respective RPPs. These Performance Reports, which cover the most recently completed fiscal year, are tabled in Parliament in the fall by the President of the Treasury Board on behalf of the ministers who preside over the departments and agencies identified in Schedules I, I.1 and II of the *Financial Administration Act*.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of public funds.

© Her Majesty the Queen in Right of Canada, represented by
the Minister of Public Works and Government Services, 2002

Available in Canada through your local bookseller or by mail from
Canadian Government Publishing (PWGSC)
Ottawa, Canada K1A 0S9

Telephone: 1-800-635-7943
Internet site: http://publications.pwgsc.gc.ca

Catalogue No. BT31-2/2003-III-53

ISBN 0-660-61786-2

Canadian International Development Agency

Estimates
2002-2003

Part III - Report on Plans and Priorities

Minister for International Co-operation

Table of Contents

1.0 Messages 1
1.1 Minister's Message 1
1.2 Management Representation Statement 4
1.3 Executive Summary 5

2.0 Agency Raison d'être 7
2.1 Mandate and Objective 7
2.2 Benefits to Canadians 8

3.0 The Planning Context 9
3.1 The State of the World: CIDA's Challenges 9
3.2 Lessons Learned 12
3.3 New Directions 13
3.4 Managing Risk 16

4.0 Plans and Priorities by Strategic Outcome 17
4.1 Strategic Outcomes: Development Results 19
4.2 Strategies for Delivering Enduring Development Outcomes: Enabling Results 29
4.3 Tools to Deliver on the Strategic Outcomes: Management Results 37

5.0 Organization 40
5.1 Current Situation: Lines of Business 40
5.2 Strategic Outcomes, Business Lines and Resource Allocation 41
5.3 Accountability 42

6.0 Departmental Planned Spending 43

7.0 Assessing Performance: Performance Measurement and Evaluation 46
7.1 Performance Measurement Strategy 46
7.2 Evaluation Strategy 47

Financial Information 49

List of Charts and Tables

Chart 1: CIDA's Business Lines Structure 17
Chart 2: CIDA's Strategic Outcomes 18
Table 1: Crosswalk of Strategic Outcomes and Lines of Business (Fiscal Year 2002-03) 41
Table 2: International Assistance Envelope Breakdown (Issuance Basis) 44
Chart 3: 2002-03 International Assistance Envelope by Channel of Delivery 45
Table 3: Financial Planned Spending 49
Table 4: Summary of Transfer Payments 50
Table 5: Details of Transfer Payments 51
Table 6: Net Cost of Program for the Estimates Year 55
Table 7: Loans, Investments and Advances (Non-Budgetary) 55
Table 8: Reconciliation of the International Assistance Envelope -- Cash Basis to Issuance Basis 56
Table 9: Key Results Commitments 57

102-05184/

Acronyms and Abbreviations

AIDS ..... Acquired Immune Deficiency Syndrome
CEAA ..... Canadian Environmental Assessment Act
CEE ..... Central and Eastern Europe
CIDA ..... Canadian International Development Agency
CDF ..... Comprehensive Development Framework
CIT ..... Countries in Transition
CPB ..... Canadian Partnership Branch
CSO ..... Civil Society Organization
DAC ..... Development Assistance Committee (of OECD)
DFAIT ..... Department of Foreign Affairs and International Trade
DIP ..... Development Information Program
FIS ..... Financial Information System
FTE ..... Full-Time Equivalent
GNP ..... Gross National Product
GOL ..... Government on Line
HIPC ..... Heavily Indebted Poor Country
HIV ..... Human Immunodeficiency Virus
HRCS ..... Human Resources and Corporate Services Branch
HRDC ..... Human Resources Development Canada
HRDGG ..... Human Rights, Democracy, Good Governance
IAE ..... International Assistance Envelope
ICHRDD ..... International Centre for Human Rights and Democratic Development
IDRC ..... International Development Research Centre
IFI ..... International Financial Institution
IMF ..... International Monetary Fund
MDB ..... Multilateral Development Bank
MDI ..... Multilateral Development Institution
MPB ..... Multilateral Programs Branch
NGO ..... Non-Governmental Organization
OA ..... Official Assistance
OAG ..... Office of the Auditor General
ODA ..... Official Development Assistance
OECD ..... Organization for Economic Co-operation and Development
PRB ..... Performance Review Branch
PRSP ..... Poverty Reduction Strategy Paper
PWGSC ..... Public Works and Government Services Canada
RBM ..... Results-Based Management
RCMP ..... Royal Canadian Mounted Police
REE ..... Renaissance Eastern Europe
RPP ..... Report on Plans and Priorities
SDP ..... Social Development Priorities
SDS ..... Sustainable Development Strategy
STD ..... Sexually Transmitted Disease
SWAP ..... Sector-Wide Approach
UCS ..... Universal Classification System
UN ..... United Nations
UNHCR ..... United Nations High Commission for Refugees
UNICEF ..... United Nations Children's Fund

1.1 Minister's Message

Susan Whelan
Minister for International Co-operation

As I embark on this new assignment as Minister for International Co-operation, two elements help to transform what could be a daunting task into an inviting prospect. The first is history — the time, talent and thinking that has gone into setting international development priorities and refining international development practice based on the lessons of the last half century. I am naturally pleased at the contribution by CIDA, and more broadly by Canada, to this process.

My second source of encouragement is partnership — knowing that I am not alone. I share with Canadians of all walks of life the desire to give peoples less privileged than ourselves a fighting chance to overcome the scourge of poverty. For Canadians, international development is much more than something the government does. Canadian churches and other groups were active in international development endeavours long before the establishment of formal government structures to facilitate official involvement in such efforts. Particularly gratifying is the evidence that Canadian support for development is built not on narrow personal and national interests but on a genuine desire to play our part as wealthier members of the global human family.

This popular support is mirrored by the support of the Canadian government and the Canadian Parliament. The positive attitude towards development from the people and their leaders alike is particularly crucial in the wake of the tragic events of September 11th that have forever changed the world in which we live and work. Nations everywhere have been forced to evaluate seriously their priorities with regard to their own citizens and the global community as a whole.

Now more than ever, the work of the Canadian International Development Agency is of vital importance both to Canadians and to the community of nations at large. As Canadians have long recognized, a more secure, equitable and prosperous world is a prerequisite for a more secure, equitable and prosperous Canada. This is why the 2001 Budget Speech noted that "just as we are investing in our prospects at home, we must also recognize that we have obligations beyond our borders, to those most in need." The Prime Minister himself has led the way in focusing the world's attention on both its duty

to support developing countries and the value of providing such support. The Prime Minister has made African development a centrepiece of the G-8 Summit which Canada will host, and which he will chair, in June 2002.

As solid as the support for CIDA's work is, the Agency dare not take that support for granted. Hard earned Canadian tax dollars are invested in the work we do. We will therefore seek, as we look to the future, not only to continue the pursuit of prudence and probity, but also to enhance the appropriateness, timeliness and effectiveness of our programs. I was particularly proud of CIDA's quick and meaningful response to the humanitarian crisis in Afghanistan. After 20 years of conflict and three years of devastating drought, the Afghan people need the backing of the international community to ensure their short-term survival and secure their long-term development. Canada is fully committed to the reconstruction of Afghanistan and through CIDA, has contributed $16.5 million so far in humanitarian aid for the victims of the current crisis in the region. In January 2002, during the Tokyo Ministerial Conference on Reconstruction Assistance to Afghanistan, I announced an additional $100 million for humanitarian aid and reconstruction assistance, including support for peacebuilding efforts and for the fight against hunger, malnutrition, and disease.

As this Report on Plans and Priorities so eloquently illustrates, aid effectiveness is more than the correct implementation of a number of individual projects or programs. The logic of aid effectiveness requires that we make a difference in the overall development prospects of a country not just for today but on a sustainable basis. Over the last 30 years, the world took a step in this direction by replacing the former narrow, mainly economic focus with more comprehensive approaches involving social, economic, political, environmental and cultural factors. In keeping with this approach, *CIDA's Social Development Priorities: A Framework for Action,* launched in September 2000, represents an aggressive five-year investment plan in the four priority areas of basic education, health and nutrition, HIV/AIDS and child protection, with gender equality as an integral part of all these priority areas.

Nonetheless, how we invest the resources entrusted to us can be as important as the kinds of initiatives in which we invest them. In this regard, the Auditor General of Canada has recognized CIDA's increasing results-based orientation. As we look to the future, optimal results will increasingly require greater co-operation with our developed-country partners and greater leadership from our developing-country partners. Almost universally, donors are making it possible for the latter to guide the development work within their own borders. An example of this is Canada's support for the New Partnership for Africa's Development, a remarkable new plan developed by some of Africa's most progressive leaders. The new Africa Fund, announced in the 2001 budget, will support this partnership. Stronger partnerships, local ownership of programs and projects, improved donor co-ordination and greater policy coherence are all among the building blocks of the new world of international development.

The 2002-2003 Report on Plans and Priorities affords the reader an inside view of planning at CIDA as it uses these buildings blocks to ensure the wise investment of Canadian funds in fulfilment of Canada's aspiration to help make the world a better place for all. It is in this spirit that I commend this Report on Plans and Priorities to the most profound consideration by Parliament and by Canadians as a whole.

Minister for International Co-operation

1.2 Management Representation Statement

Report on Plans and Priorities 2002-2003

I submit, for tabling in Parliament, the 2002-2003 *Report on Plans and Priorities* (RPP) for the **Canadian International Development Agency**.

To the best of my knowledge the information:

- Accurately portrays the Agency's mandate, priorities, strategies and planned results of the organization, including *CIDA's Sustainable Development Strategy 2001-2003: An Agenda for Change* and *Strengthening Aid Effectiveness: New Approaches to Canada's International Assistance Program.*
- Is consistent with the disclosure principles contained in the *Guidelines for Preparing a Report on Plans and Priorities.*
- Is comprehensive and accurate.
- Is based on sound underlying departmental information and management systems.

I am satisfied as to the quality assurance processes and procedures used for the RPP's production.

The Planning and Reporting Accountability Structure (PRAS) on which this document is based has been approved by Treasury Board Ministers and is the basis for accountability for the results achieved with the resources and authorities provided.

Name: _____

Date: Feb 5/02

1.3 Executive Summary

CIDA has established a reputation for excellence in pursuit of its mandate in developing countries in Africa and the Middle East, the Americas and Asia, and in the implementation of assistance programs in the countries of Central and Eastern Europe and the former Soviet Union. CIDA's fundamental mandate which is to improve, within a sustainable development framework, the quality of life for women and men, boys and girls, in developing countries remains relevant and challenging. CIDA's work benefits Canadians directly by giving effect to their deeply held values of social justice and of helping those who are poor. Canadian interests are served by measures that promote global co-operation and equality.

During the past half century there has been tremendous change in the developing world. While, overall, this change has been for the better, the benefits of development have been shared unevenly across the developing world, and many substantial challenges remain. In this rapidly changing environment CIDA must do all that it can to ensure the Agency's role and contributions to both the Canadian and international scene are meaningful and add value.

Canada has a strong role in the donor community, which will be reinforced in 2002 when the country hosts the G8 Summit[1]. This Summit will be critical for international development as the New Partnership for African Development is considered. This New Partnership outlines, from an African perspective, necessary conditions for the development success of Africa. Canada will be leading the G8 countries over the next year to develop a response to this initiative, which calls for a fundamental reshaping of how partnership between donor countries and partner countries in the developing regions is managed.

CIDA's current work in Africa, as well as in the other developing countries and regions, builds upon lessons learned over the past 50 years of international development. Key lessons being integrated into CIDA programming include the need for local ownership, improved donor co-ordination, engaging civil society, greater policy coherence and a results-based orientation.

Increasing effectiveness and improving overall accountability are the major challenges the Agency faces as it responds to the complex and diverse problems of development. Specific initiatives being undertaken in meeting these challenges include: more strategic program interventions; new programming approaches; more integrated results-based planning, budgeting and reporting; strengthening field presence; and removing unnecessary process demands from the work of development officers. The Agency has also developed a three-part risk-management approach. This involves: the identification of country-program risks; risk-management strategies for development frameworks and projects under consideration; and a formal Legal Risk Assessment Process.

To simplify CIDA's focus and to address the new challenges of international development co-operation, the Agency has formulated a new set of four Strategic Outcomes. These Strategic Outcomes are designed to reflect the Agency's Official Development Assistance (ODA) and

[1] http://www.g8.gc.ca

Official Assistance (OA) mandate. While organizationally the Agency continues to operate on the basis of its main lines of business, strategic planning now focuses on the four strategic outcomes: economic well-being; social development; environmental sustainability and regeneration; and governance.

These four outcomes constitute the Agency's Development Results. Achievement of the development results is facilitated by a set of Enabling Results (comprising of such strategies as balanced approaches to directed and responsive programming, sectoral and geographic focus, improved policy coherence, and facilitation of local ownership and engaging Canadians). Management Results, or tools (such as human resources and information management and technology) are crucial in developing and operationalizing the agreed strategies. Together, Development Results, Enabling Results and Management Results capture the essential results to be pursued by the Agency. These expected results also enable CIDA to link its development work to the targets established by the Millennium Development Goals.

In keeping with the new strategic focus and the new, more programmatic and co-ordinated development interventions, the Agency's evaluation strategy will also focus more on work at the program level, on country programs and on major institutional partners. In addition to providing better coverage of the Agency's business lines and transfer-payments programs, this shift will facilitate closer co-operation with recipient countries and donor agencies on joint evaluations and enable the Agency to better assess issues such as closer donor co-ordination.

Over the past 50 years the world has looked to international co-operation and development to ensure that the benefits and opportunities of living in a global community are equitably shared. The emphasis is on long term interests that are shared by all countries rather than on narrow national interests. Many donors now work together in pursuit of the Millennium Development Goals that provide a common vision of a better world. CIDA remains committed to this vision and continues to dedicate all of its energies to making this vision a reality.

2.0 Agency Raison d'être

For more than three decades, the Canadian International Development Agency[2] (CIDA) has pursued a development mandate in countries in Africa and the Middle East[3], the Americas[4], and Asia[5]. More recently, in 1995, it also assumed responsibility for assistance programs in the countries of Central and Eastern Europe and the former Soviet Union — the Countries in Transition[6]. Over this 30-year period, CIDA established a reputation for excellence in a number of areas, and was viewed by other donors as one of the more innovative aid agencies. It has been recognized for its continuing leadership on gender and development; for involving non-governmental organizations; and for being an early advocate of the incorporation of environmental dimensions into development programming. In 2001, CIDA took another forward step and launched its Sustainable Development Strategy 2001-2003[7] which has become the Agency's Business Plan. The Strategy promotes the integration of sustainable development principles in all Agency programs.

Over this same period, development co-operation has evolved considerably. This evolution has reflected both the practical experience gained over 50 years and the growing desire throughout the development community for improved aid effectiveness. The result is a more sophisticated and more comprehensive approach to development programming. Today, greater attention is paid to the broad setting for development, and to the way in which development projects fit into this wider context. In today's rapidly changing environment, CIDA must do all that it can to ensure that the Agency's role and its contributions to both the Canadian and international scenes remain relevant and effective.

2.1 Mandate and Objective

The three goals of Canadian foreign policy, as outlined in the 1995 Government Statement *Canada in the World*[8], are the promotion of prosperity, the protection of Canadian and global security, and the projection of Canadian values. Within this foreign policy context, CIDA's mandate is to support sustainable development in order to reduce poverty and contribute to a more secure, equitable and prosperous world. CIDA also has a mandate to support democratic development and economic liberalization in Countries in Transition.

CIDA provides assistance to more than 120 countries through a range of program instruments including more than 3,000 projects.

In support of its mission, CIDA seeks to attain the following twofold objective[9]:

---

[2] http://www.acdi-cida.gc.ca
[3] http://www.acdi-cida.gc.ca/africa-e.htm
[4] http://www.acdi-cida.gc.ca/americ-e.htm
[5] http://www.acdi-cida.gc.ca/asia-e.htm
[6] http://www.acdi-cida.gc.ca/europe-e.htm
[7] http://www.acdi-cida.gc.ca/sds
[8] http://www.dfait-maeci.gc.ca/english/foreignp/cnd-world/menu.htm
[9] 2000-2001 Estimates: Part I and II, pages 9 and 10.

- to facilitate the efforts of the peoples of developing countries and countries in transition to achieve **sustainable economic and social development** in accordance with their needs and environment, by co-operating with them in development activities; and

- to provide **humanitarian assistance** thereby contributing to Canada's political and economic interests abroad in promoting **social justice, international stability and long-term economic relationships**, for the benefit of the global community.

2.2 Benefits to Canadians

CIDA's work represents a significant foreign-policy benefit to Canada and Canadians in that the Agency's mandate has firm roots in Canadians' values of social justice and of helping those who are poor. The mandate recognizes that Canadian interests are served by measures that promote global co-operation and equality. Principal drivers behind the evolution of development assistance over the past decade include: geopolitical imperatives, peace and security (see Box 1: Getting to the Roots), historical ties between North and South, as well as the political and commercial interests of donor countries.

Box 1: Getting to the Roots

Much of the conflict in developing countries and the resultant impact on people in those countries and in the wider global community can be traced to social and economic causes. Poverty in the midst of global plenty can lead to resentment and political upheaval. Addressing the basic human needs of the poor in the developing world helps reduce poverty and thus can assist in addressing political instability and other forms of human conflict. Increased peace and security anywhere is of benefit to peoples and nations everywhere.

Humanitarianism — or values and ethics — has also been a powerful motivation, particularly in public support for aid within donor countries. Most Canadians support development co-operation for two simple reasons: they believe it is the right thing to do, as a matter of ethics, justice, and human solidarity; and they feel concern for the less fortunate should not stop at national borders. For decades, this has been the fundamental basis — the bedrock — of public support for Canada's aid program. Support for development co-operation also reflects Canadians' commitment to human rights, including equality between men and women, boys and girls — rights that Canadians feel the aid program helps to advance.

At the same time, the realities of globalization and growing international interdependence are lending increased weight to a rationale for development co-operation based as well on "enlightened self-interest" or mutually beneficial partnerships. Interdependence, in this context, means a convergence of interests among states around a wide array of issues — the environment, peace and security, health and the suppression of disease, economic and financial stability, migration, and transnational crime. The emphasis here is on long-term interests which are shared by all countries rather than on narrow national interests. This rationale recognizes that, ultimately, Canadians will benefit from a more prosperous, secure, and equitable world.

3.0 The Planning Context

The state of the world poses a number of important challenges for CIDA while providing the Agency with a range of opportunities. Based on an analysis of these risks, challenges and opportunities, CIDA has made some important choices for future programming, while ensuring that risk is appropriately managed.

3.1 The State of the World: CIDA's Challenges

Over the past 50 years, the world has looked to international co-operation and development to ensure that the benefits and opportunities of living in a global community are equitably shared, while threats are reduced. Many donors now work together in pursuit of the Millennium Development Goals, which provide a common vision of a better world. (See Box 2: Millennium Development Goals).

Box 2: Millennium Development Goals[10]

Eradicate poverty and hunger: Halve, between 1990 and 2015, the proportion of people whose income is less than one dollar a day; halve, between 1990 and 2015, the proportion of people who suffer from hunger.

Achieve universal primary education: Ensure that, by 2015, children everywhere, boys and girls alike, will be able to complete a full course of primary schooling.

Promote gender equality and empower women: Eliminate gender disparity in primary and secondary education, preferably by 2005, and in all levels of education no later than 2015.

Reduce child mortality: Reduce by two-thirds, between 1990 and 2015, the under-five mortality rate.

Improve maternal health: Reduce by three-quarters, between 1990 and 2015, the maternal mortality ratio.

Combat HIV/AIDS, malaria and other diseases: Halt by 2015, and begin to reverse, the spread of HIV/AIDS. Halt by 2015, and begin to reverse, the incidence of malaria and other major diseases.

Ensure environmental sustainability: Integrate the principles of sustainable development into country policies and programs and reverse the loss of environmental resources. Halve, by 2015, the proportion of people without sustainable access to safe drinking water. By 2020, achieve a significant improvement in the lives of at least 100 million slum dwellers.

Develop a Global Partnership for Development: Develop further an open, rule-based predictable, non-discriminatory trading and financial system. Address the special needs of the least developed countries. Address the special needs of landlocked countries and small island developing states. Deal comprehensively with the debt problems of developing countries through national and international measures in order to make debt sustainable in the long term. In co-operation with developing countries, design and implement strategies to create decent and productive work for youth. In co-operation with pharmaceutical companies, provide access to affordable, essential drugs in developing countries. In co-operation with the private sector, make available the benefits of new technologies, especially in information and communications.

[10] http://www.developmentgoals.org

Canada is a signatory to the Millennium Development Goals and shares accountability with other nations for their achievement. CIDA's challenges lie in the need to help meet four key requirements of human development and security: economic well-being, social development, environmental sustainability, and governance.

The last decade has seen astounding global economic growth and there are indications that advances have been made in the battle against poverty. Some developing countries produce consumer goods that rival those of the industrial world. Overall, per capita gross domestic product in developing countries more than tripled between 1960 and 1999 (from $330 in the 1960s to $1170 in 2001)[11].

Yet the benefits of development have been shared unevenly across the developing world and poverty remains a persistent and daunting challenge. While the percentage of people living on less than US$1 a day has decreased from 29% to 24% between 1990 and 1998, population growth in poor countries means the absolute number of poor people is rising. Even if the Millennium Development Goals are met, there will still be 900 million people living in extreme poverty in 2015, with most of the poor found in sub-Saharan Africa and South Asia. The gap between rich and poor has grown. Today the richest fifth receive 85% of total world income; the poorest fifth receive just 1.4% of the total.

This gap between rich and poor is also mirrored in the new information economy. A digital divide — the name given to the disparity in information resources — is emerging between North and South. Industrialized economies are moving towards greater dependence on and access to increasingly sophisticated information technologies. Yet more than one-half of humanity has never used a telephone, and there are more telephones on the island of Montréal than in all of Bangladesh.

Debt burdens also continue to pose significant obstacles for the poorest countries, particularly for countries in sub-Saharan Africa. High debt burdens constrain growth and investment, impede progress on social and environmental problems and limit access to international capital markets. Developing countries also derive very unequal benefits from private capital flows: about three quarters of the private-investment flow to the developing world goes to just 12 countries, mainly in Asia and Latin America; the share reaching sub-Saharan Africa stands at less than 4%.

In the area of social development, the state of the world's population has improved over the past few decades. People are living longer and enjoying better health: life expectancy increased from 46 to 66.7 years between 1970 and 1999[12]; and between 1970 and 1999 the global infant mortality rate was halved. Yet, despite advances, continuing gender inequality means that 70% of the world's poorest people are women. The HIV/AIDS pandemic is affecting the developing world disproportionately. Of the 36 million people living with HIV/AIDS globally, 23 million reside in sub-Saharan Africa.

---

[11] 1960 Data - John W. Sewell, "The Changing Definition of Development Co-operation," Commentary, Overseas Development Council, June 29, 1998, p.1; 1999 Data - Human Development Index http://www.undp.org/hdr2001/indicator/pdf/hdr_2001_table_1.pdf

[12] Human Development Index http://www.undp.org/hdr2001/indicator/pdf/hdr_2001_table_1.pdf

Global environmental management has improved over the past decade but challenges remain. National sustainable development strategies numbered 50 in 1999, an increase from fewer than 25 in 1990, but implementation remains weak[13]. Unsafe water from environmental pollution has health implications: 80% of all diseases in the developing world are caused by unsafe water, and result in five million deaths a year, ten times more than the number of people killed in armed conflict. Carbon dioxide emissions, which are part of greenhouse gases linked to climate change, continue to rise world-wide.

There are more democratically elected governments across the world than ever before, enabling organizations such as CIDA to engage with confidence with an increasing number of national governments. However, as the most recent Transparency International[14] report notes, corruption remains a major global problem and the world's poorest are the greatest victims of such corruption. Yet, as democracy takes root, governments are increasingly open to improving the ways in which they serve their populations and to developing tools to reform governance practices.

Continuing Challenges in the Geographic Regions - Asia, Africa, the Americas, and the Countries in Transition in Central and Eastern Europe and the Former Soviet Union.

Overall, there has been an expansion of opportunities for millions of people around the world. However, significant challenges remain for the international community to analyze and address. The development situation in Africa remains the most challenging. Many African countries, especially in sub-Saharan Africa, have been burdened with slow economic growth and brutal conflict. HIV/AIDS is having a growing impact on the continent; by 1997, it had resulted in a decline in life expectancy in some countries to pre-1980 levels. In Africa, progress towards resolving these and other challenges is hindered by an often fragile commitment to democracy and an inadequate capacity, particularly within governments, to foster sustainable development.

Despite rapid growth in several Asian countries, Asia continues to house half of the world's poor. Even its more advanced economies remain vulnerable to economic setbacks, as evidenced in the recent 1997 financial crisis. Latin America has seen a return to growth after the "lost decade" of the 1980s, but it has not been growth with equity, and enormous disparities in wealth — the greatest in the world — could undermine the prospects for sustainable growth and continued democratization. The recent economic crisis in Argentina underlines the fragility of this return to growth and the need for strengthened policies and systems to manage changing economic conditions.

The picture is also mixed in the Countries in Transition. Some have made good progress in shifting to more democratic forms of government and in the transition to market economies. At the same time, the former Yugoslavia remains a flash point for conflict. Trends in Russia point to precipitously declining standards of living and endemic poverty continues in Central Asia.

---

[13] The Millennium Development Goals call for the implementation of national strategies for sustainable development in all countries by 2005.
[14] http://www.transparency.org

While the challenges should not be underestimated, the main story for the developing world over the past half-century has been one of progress. Many of the main indicators of human well-being — life expectancy, child health, and education — show marked improvement. There is good reason to believe that this progress, most of which has been achieved through the efforts of developing countries themselves, will continue through the next decade.

3.2 Lessons Learned

Increased global collaboration in the pursuit of effective development programs has led to agreement on a number of key principles outlined in the Organization for Economic Co-operation and Development's *Shaping the 21st Century: The Contribution of Development Co-operation*[15]. These principles reflect the lessons learned by the international community over the past 50 years. Key lessons that CIDA has identified and is integrating into its programming include:

- **local ownership**. Through the concept of local ownership, national strategies can be developed by recipient countries - their governments and their people - that reflect local priorities, rather than the priorities of donors. This implies a strong focus on strengthening the capacity of developing countries to plan and manage their own development. Local ownership is seen as a way to ensure both that donor efforts respond to local priorities, and that programs or initiatives supported through development programs will be sustainable over time, particularly once donor investments wind down.

- **improved donor coordination**. Based on over three decades of development work, Canada has learned that the challenges facing the developing world can best be addressed through effective co-operation among development partners. Partnerships enable the development community, donors and recipients alike, to exploit synergies based on shared resources, knowledge and efforts. CIDA has recognized the administrative burden donor programming imposes on a host country, whether a developing country or a country in transition, when such programming is uncoordinated and lacks a common objective. Rather than imposing a number of duplicating and even conflicting donor-driven agendas, the donor community needs to align its programs to the priorities defined by the host country. At the same time, recipient country capacity for effective management needs to be strengthened. Work is underway within the Organization for Economic Co-operation and Development's Development Assistance Committee[16] to address this issue.

- **engaging civil society**: One of the clearest lessons of development experience is that participation must be an integral feature of the selection, design and implementation of development intervention. A healthy civil society — one that reflects a wide range of interests, including those of marginalized groups — helps make informed participation possible and gives voices to those who are underrepresented to demand better governance. It is also an important element in supporting democratization and improved governance in

[15] http://www.oecd.org/dac/htm/stc.htm
[16] http://www.oecd.org/dac

developing countries and in those countries in Central and Eastern Europe that are emerging from decades of statism and central planning.

- **greater policy coherence**. Globalization is characterized by increasing linkages among nations and among public-policy issues. Actions of a nation state in one policy area can have far-reaching impacts on other countries in a range of policy areas. Recognition of this reality has led to a growing interest in the issue of policy coherence. The Organization for Economic Co-operation and Development has identified seven areas where policy coherence brings real benefits, including: international trade and foreign direct investment; international finance; food and agriculture; natural resources and environmental sustainability; social issues (e.g., labour standards, immigration, public health, illegal drugs); governance; and conflict. With greater coherence across these policy areas, the industrialized world would be able to make a better contribution to social and economic progress in the developing world.

- **a results-based orientation**. A results-based approach is increasingly seen as an important vehicle for aid effectiveness. Linking the efforts of each partner to strategic outcomes and to the broader Millennium Development Goals remains a challenge for the donor community. Canada has actively embraced the results based approach and, since the early 1990s, has made progress at the project level. More recently, the Agency has developed a set of Key Agency Results to increase the focus of its work on results and to improve the Agency's monitoring and reporting. Section 4 discusses in greater detail CIDA's work in this area.

Several of these lessons were identified in the 2001-2002 Report on Plans and Priorities in which CIDA acknowledged that it would take at least three to five years to integrate them fully into Agency programming.

3.3 New Directions

In responding to the complex and diverse problems of development, CIDA's major challenge is to increase aid effectiveness and improve overall accountability. Specific initiatives that the Agency is undertaking include: developing new programming approaches; delivering program interventions at a strategic level; better integration of results-based planning, budgeting and reporting; strengthening field presence; and rationalizing CIDA's management processes.

New Programming Approaches

The Agency has undertaken a number of pilot initiatives that test some new programming approaches. These new approaches place a stronger emphasis on policy dialogue and strategic aid investments, stronger partnership approaches, donor coordination, and leadership from the developing country itself. The pilots are diverse in approach to allow for a broad range of experimentation and an equally broad range of lessons learned. These lessons will be integrated into CIDA's programming tools, mechanisms and approaches and will also help identify what kind of skills and approaches the Agency should foster and develop. Some of these initiatives involve working more closely with partners on Poverty Reduction Strategy Papers and

Comprehensive Development Frameworks. Box 3 provides an overview of these new approaches. Section 4 provides more details on some of these pilot initiatives. The challenge in attempting these new approaches is to address issues related to integrating accountability, financial management and performance monitoring in conformance with government standards.

Box 3: New Approaches for Effective Development Co-operation

Comprehensive Development Frameworks[17] (CDFs) draw together principles for effective programming, such as local ownership; partnership; developing a long-term vision; and treating social and financial concerns. CDFs can increase donor co-ordination. CIDA has been actively participating in the development of CDFs in Bolivia, Ghana and Vietnam.

Poverty Reduction Strategy Papers[18] (PRSPs) are closely aligned to the CDFs and explicitly embody many of the same principles. PRSPs, developed by countries on the basis of their own priorities, provide a comprehensive approach that integrates social and sectoral policies, institutional reforms, good governance and other poverty-reduction measures within a sound macroeconomic framework. The PRSP process should be broadly consultative, both to ensure that the concerns of the poor are heard and to encourage local ownership of the strategy.

Sector Wide Approaches (SWAps) are programs led by recipient governments that focus donor funding for development activities in a defined sector (e.g., health or education) to support a single sector policy and expenditure program, rather than towards separate, and often donor-driven, projects. SWAps enable donors and their partner countries to look at the benefits and problems of, and solutions to, a sectoral issue in a holistic fashion.

Strategic Program Interventions

Strategic programming interventions require: using the Agency's portfolio of some 3,000 projects to support program-level interventions; focusing development initiatives in sectors that offer the greatest return on aid investments and assessing the geographic focus of our programming. Projects of the future should increasingly be those firmly integrated into a larger strategy for a country and rooted in a sound understanding of the country context. They should seek greater reach, leverage, and impact, and have a focus on effective policy development and implementation. Box 4 illustrates how CIDA's program approach in Mali has been pursued. Section 4 discusses in greater detail how CIDA is implementing this new approach under Strategic Outcomes: Development Results.

Sectoral and geographic focus is an important issue that the Agency will be examining over the next few years. Unlike other donors, CIDA's programming is widely dispersed: CIDA has been active in many sectors and is present in almost all 120 developing countries[19]. The Agency will examine ways to concentrate more of its resources on fewer sectors and in a limited number of key countries that would benefit from a meaningful Canadian intervention.

[17] http://www.worldbank.org/cdf
[18] http://www.worldbank.org/poverty/strategies/index.htm
[19] http://www.acdi-cida.gc.ca/cidaweb/webcountry.nsf/index.html

Box 4: Supporting Education Reform in Mali (2001-2005 $13 million)

Based on several decades of experience and commitment in Mali, CIDA is now a partner in an innovative sectoral education program in that country led by the Malian government. CIDA is working with a multitude of partners including several UN organizations, the World Bank and several other donor countries to deliver this program. The program aims to increase the percentage of the population receiving primary school instruction from 50% in 1998-99 to 95% in 2009-10. In Phase 1, CIDA's investment totaling $13 million will focus on improving the quality and management of the education system and increasing access to education.

More Integrated Results-based Planning, Budgeting and Reporting

CIDA will continue to report against expected results, using a set of indicators that permit ongoing learning and adjustment as part of the Agency's continual-improvement management approach. The Agency has developed a new set of Key Agency Results that replaces the Key Results Commitments used in previous Reports on Plans and Priorities (See Table 9). There are three expected key result areas: development results; enabling results (effectiveness); and management results (efficiency). Section 4 provides more detail on these three levels of results.

The Agency is moving towards a more comprehensive and integrated planning, resource allocation, monitoring and reporting system. This will permit an ongoing assessment of results achieved and of the appropriateness of overall resource allocation, based on lessons learned. The annual Report on Plans and Priorities and the Departmental Performance Report will be the main vehicles for communicating progress on the expected results.

Strengthening Field Presence

Field presence refers to the placement of some part of an aid agency's staff and decision-making authority in a developing country rather than at agency headquarters. CIDA is assessing its field presence and the level of authority delegated to those in the field to ensure the field staff can do its job effectively. This includes looking at ways to enhance field presence through the use of locally-engaged staff. An appropriate level of field presence can strengthen the Agency's knowledge base, particularly about local customs, culture and priorities, at a time when donors have entered new areas of programming that demand greater understanding of local conditions. A strengthened field presence is seen as contributing to increased knowledge of the local priorities of developing countries and strengthens CIDA's ability to take quick, informed, and relevant decisions. Additionally, being in the field enables CIDA to maintain a voice at the table with other donors throughout the planning, implementation and monitoring of new programming approaches.

Addressing the Process Problem

CIDA has a heavy project base — one that has remained relatively constant despite a decreasing aid budget. In 1999-00, CIDA supported approximately 3000 diverse projects through its geographic — or bilateral — branches, and its Canadian Partnership Branch. As a result, CIDA is managing a large portfolio of projects, and faces increasing demands on staff time.

CIDA has launched a work-simplification initiative to remove unnecessary process demands from the work of development officers. An internal Agency task force has identified an initial list of process demands that can be eliminated from CIDA's work or shifted to a more appropriate responsibility centre. Over the coming months, the Agency will remove or modify processes that unnecessarily burden program officers. This step will allow CIDA staff more time and resources to develop knowledge and skills in the new areas of development co-operation.

3.4 Managing Risk

There are inherent risks to the achievement and delivery of CIDA's mandate. These include conflicts, humanitarian and natural disasters, political instability and corruption. A three-tier risk assessment strategy is in place to manage these and other risks effectively as part of CIDA's business and to ensure program integrity.

Country program risks are identified through a country risk assessment model which has been developed and tested. Findings are used in the design of the programming frameworks and/or as input to decisions as to the appropriateness of specific types of projects undertaken. Both programming frameworks and project approval documents include risk-mitigation strategies. In both cases, the strategies are approved by senior management at the branch and corporate levels. The status of these risks is monitored and reported in the Annual Project Performance Reports and, where necessary, risk-mitigation strategies are adjusted.

Thirdly, the Agency has implemented a Legal Risk Assessment Process where potential legal risks and trends are identified on an ongoing basis, and the appropriateness of the actions taken is assessed. These risk assessments, along with the ongoing environmental scanning, are part of the building blocks of the Agency's Integrated Risk Management Framework.

4.0 Plans and Priorities by Strategic Outcome

CIDA's Strategic Outcomes

A new requirement for the 2002-03 Report on Plans and Priorities is a shift from business lines to strategic outcomes as the primary focus in discussing future plans and priorities. In keeping with this requirement, CIDA is presenting its future plans as strategic outcomes, outlining the priorities to be pursued to achieve these outcomes. As noted in the Treasury Board Secretariat's *Guide to the Preparation of the 2002-2003 Report on Plans and Priorities*, strategic outcomes are the long-term enduring benefits to Canadians derived from a department's vision and efforts. The concept of strategic outcomes replaces previous terms such as key agency result commitments and strategic objectives.

CIDA's shift to new strategic outcomes is being accommodated within the current management accountability structure. CIDA's existing management accountability framework is presented in Chart 1.

Chart 1: CIDA's Business Lines Structure

Minister for International Co-operation

President CIDA

Vice-President Africa & Middle East *(1)*	Vice-President Policy *(5)*
Vice-President Asia *(1)*	Director General Communications *(6)*
Vice-President Americas *(1)*	Agency Executive *(7)*
Vice-President Central & Eastern Europe *(2)*	Vice-President Human Resources & Corporate Services *(7)*
Vice-President Multilateral Programs *(3)*	Chief Information Officer Information Management and Technology *(7)*
Vice-President Canadian Partnership *(4)*	Director General Performance Review *(7)*

CIDA's Business Line Structure

(1) Geographic Programs:
- Africa & Middle East
- Asia
- Americas

(2) Countries in Transition:
- Technical Co-operation
- Humanitarian and Multilateral Assistance

(3) Multilateral Programs:
- Program Against Hunger Malnutrition and Disease
- International Humanitarian Assistance
- International Financial Institutions
- United Nations and Commonwealth Programs

(4) Canadian Partnership:
- Voluntary Sector and Special Projects
- Industrial Co-operation
- Scholarships

(5) Policy

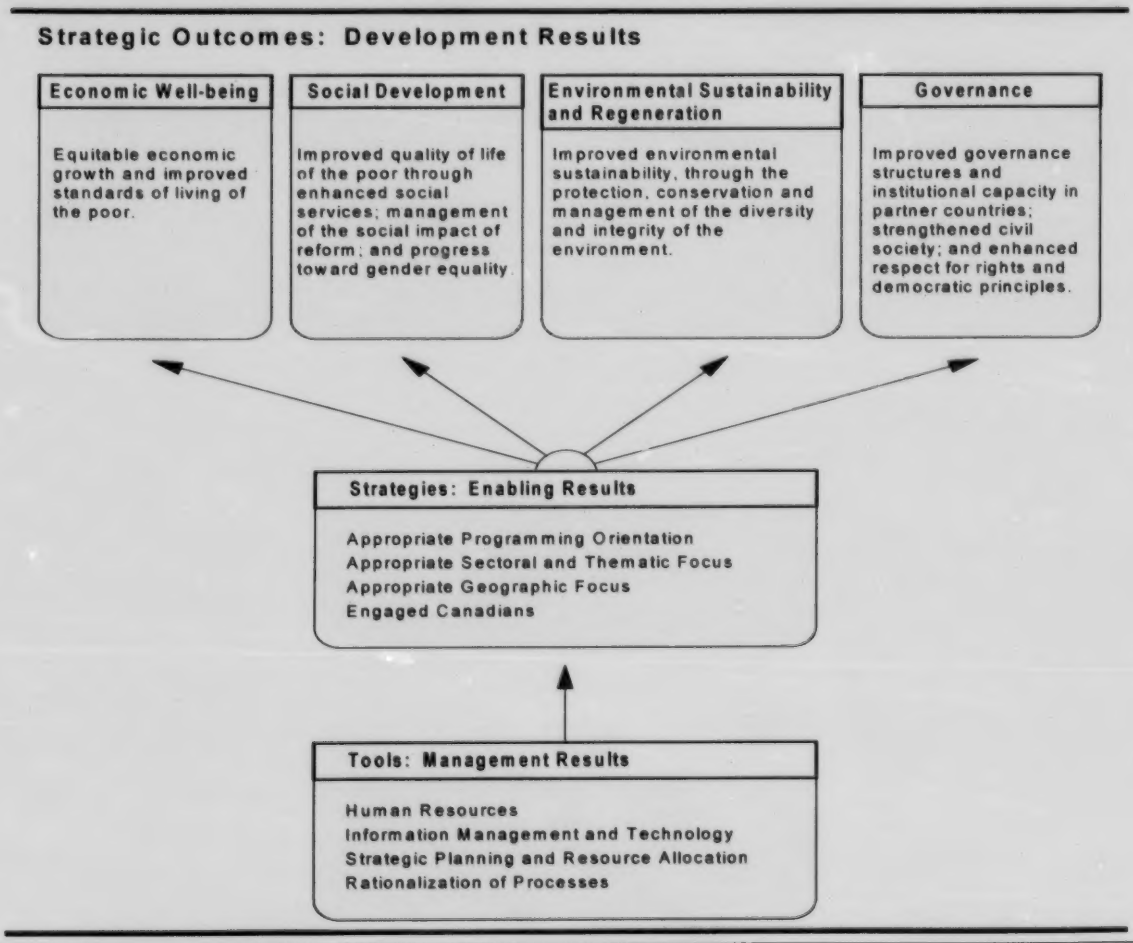
(6) Communications:
- Development Information Program

(7) Corporate Services:
- Agency Executive
- Human Resources and Corporate Services
- Information Management and Technology
- Performance Review

In previous Reports on Plans and Priorities , the Agency planned, budgeted and reported against the Key Result Commitments (See Table 9), based on the six Official Development Assistance (ODA) priorities[20]. To better align results commitments and make them effective drivers both for internal planning and external reporting, the Agency has developed the Key Agency Results that now replace the Key Results Commitments used in previous Reports on Plans and Priorities.

The Key Agency Results have been developed on three levels: Development results (outcomes), Enabling results (strategies) and Management results (tools). There is an important connection between the three key result areas: efficient management supports effective enabling programming which, in turn, contributes toward development impacts for the target group. The Development results also represent Canada's contribution towards achieving the Millennium Development Goals. For this 2002-2003 Report on Plans and Priorities, CIDA's Development results constitute the Strategic Outcomes. CIDA's results model presenting the Strategic Outcomes is provided in Chart 2.

Chart 2: CIDA's Strategic Outcomes



[20] Basic human needs; gender equality; infrastructure services; human rights, democracy, good governance; private-sector development; and environment.

4.1 Strategic Outcomes: Development Results

CIDA's Strategic Outcomes or Development Results encompasses four core areas: (i) economic well being, (ii) social development, (iii) environmental sustainability and (iv) governance. While these Development Results or Outcomes are linked to the six ODA priorities established in *Canada and the World*, they more broadly reflect CIDA's work in international development. CIDA has also developed, at the program level, specific commitments in support of these four broad Strategic Outcomes, details of which follow.

Strategic Outcome 1: Economic Well Being: $491.56M of CIDA's 2002-2003 ODA/OA budget

CIDA will support **equitable economic growth and improved standards of living of the poor** by, for example:

- Supporting the reform of public and private sector institutions
- Building capacity for strong trade partnerships and agreements
- Creating the right environment for economic growth

Economic growth is essential for job creation and improved income opportunities. However for the standards of living of poor people in the developing world to be improved, economic growth must be *equitable*. CIDA has been actively supporting sustained and equitable economic growth in partner countries for three decades. As well as working closely with partners to strengthen economic policies and institutions, CIDA has facilitated linkages between Canadian and partner country private sector businesses. These approaches, along with the efforts of the rest of the donor community, have enabled many partner countries to begin to develop the appropriate enabling environment for sustained and equitable economic growth.

CIDA works with partner governments to create the regulatory environment and governance structures essential for promoting business and investment. With the Countries in Transition in Central and Eastern Europe, CIDA plans to focus on governance structures and institutional capacity which create the appropriate enabling environment for economic growth (see Box 5: A Path to Reform: The Ukraine Country Development Programming Framework 2002-2006). In Asia, CIDA is supporting state modernization programs in economic planning to strengthen central government agencies in Vietnam. In the Philippines, CIDA is supporting more transparent government procurement systems, and in India, the Agency is supporting government efforts to improve the tax regime. CIDA will work in co-operation with the World Bank[21] and other donors through international forums for Africa to coordinate efforts to assess and improve public financial management in partner governments and institutions on that continent.

[21] http://www.worldbank.org

Box 5: A Path to Reform: The Ukraine Country Development Programming Framework 2002-2006

CIDA's program of technical co-operation in the Ukraine is the embodiment of what Canada is attempting to achieve throughout Central and Eastern Europe – the evolution of a system of government and governmental institutions that respect human rights and democratic principles, and support the development of a predictable market economy which will be attractive to foreign and domestic investors. CIDA will provide approximately $19 million annually to the program throughout the life of this programming framework.

The goal of Canada's program of technical co-operation with Ukraine is to ensure the successful integration of Ukraine into the global market economy and to assist in the peaceful development of a democratic system of government driven by the rule of law. The objectives of Canadian programming for the coming five years will be to ensure the development of sound governance in Ukraine, ensuring strengthened institutions of governance, as well as ensuring that a sound foundation of civil society is developed and is fully engaged in the functioning of a democratic society. The program will remain flexible enough to respond to the often rapidly changing context in Ukraine, and direct its programming to areas within governance or civil society which may emerge as being of particular urgency or in which Canada has particular expertise.

Reform in Ukraine is a long-term endeavour. The development and successful functioning of the instruments of statehood is not a quick fix. CIDA has made a long-term commitment to its programming in that country, and will draw upon the expertise and experience which the Agency has amassed in delivering programming in Ukraine over the course of the past 10 years, as well as on the considerable expertise of the Ukrainian-Canadian community, to deliver an effective program.

CIDA also works with its partner countries in meeting the challenges involved in economic integration into the world economy. CIDA will encourage both the International Financial Institutions and the UN to intensify their capacity-building work to help developing countries become full and equal partners in the global trade system. This will include a greater focus on economic policy and public sector management and private and financial sector development — fundamental drivers of economic growth and poverty reduction.

Programming to support local efforts to develop trade and development will continue in Bangladesh, China, India, and Vietnam and significant lessons from the experience of working with these countries will be integrated into future programming. In the Americas, CIDA is actively participating in Canada's trade agenda. This includes discussions on the Free Trade Agreement of the Americas[22] and on the Costa Rica, the Central America, and also the Caribbean Community and Common Market free trade negotiations. The Central America and Commonwealth programs are providing technical assistance to these countries to help analyze the impact of the loss of preferential access to traditional markets and to take advantage of the benefits arising from new trading arrangements.

The Industrial Co-operation Program (CIDA-INC)[23] encourages Canadian private sector firms to establish long-term business relations with developing country partners in order to promote and support sustainable socio-economic development and poverty reduction. It reduces the risks to Canadian firms associated with an investment by sharing the costs of doing business in developing countries. It also supports specific components of an investment project in the area of training, social development, the participation of women or a clean environment. The

[22] http://www.ftaa-alca.org
[23] http://www.acdi-cida.gc.ca/busine-e.htm

Program budget is $58.6 million for fiscal year 2001-02. It disbursed $42.5 million and $45.0 million in fiscal years 1999-00 and 2000-01 respectively. In recent fiscal years, it received an average of 400 private sector proposals per year of which 220 were approved for funding. An example of programming in Asia, which is particularly important for the nations affected by recent economic crises, is the support given to the Geomatics Industry Association of Canada in conducting market studies for Thailand and Malaysia and organizing five seminars on developing countries' opportunities with various geomatics firms in Canada. The goal of the study was to improve Canadian understanding of this sector and consolidate information on how Canadian firms can get involved in developing countries in this area of strong Canadian expertise.

CIDA is also actively supporting small- and medium-enterprise development, largely through support to the micro-finance sector in the urban and rural areas of developing countries. Micro-finance and micro-credit initiatives will continue to encourage domestic entrepreneurship and create sustainable employment throughout the world. CIDA's work in micro-credit and micro-enterprise initiatives are being sponsored in Africa (Benin, Burkina Faso, Guinea, Mali, Senegal and South Africa), Asia (Bangladesh), Central and Eastern Europe (Russia, Ukraine, the Balkans, South Caucasus, the Baltics, Poland, the Slovak Republic and Hungary) and the Americas. In the Americas region, CIDA is supporting income-generating activities of micro-entrepreneurs in Peru, Bolivia, Haiti and Guatemala, mainly through financial co-operatives and in support of community groups. These initiatives seek to improve the standard of living of an increased number of small entrepreneurs, based on increased savings and access to small business loans. Micro finance and credit initiatives are being sponsored in Central and Eastern European countries listed above to further the development of civil society and the transition to market economies. CIDA's support in the agricultural sector also encourages domestic economic growth. Box 6: The Ghana Food Security program, provides an example of CIDA's work in this area.

Box 6 - The Ghana Food Security Program

The Ghana Food Security program (an investment of $60 million over five years) is a pilot initiative to support the efforts of the Ghanaian people as well as their institutions in their efforts to mitigate food security related problems and to sustainably increase their food security potential. The program will lead to a gradual transfer of responsibility for the implementation of CIDA's food security program to the Government of Ghana. The expected impact will be the strengthening of Ghana's capacity to implement its agriculture program as well as increased agricultural growth, a reduction in the number of households with chronic food insecurity, and increased nutrition levels among households.

Strategic Outcome 2: Social Development: $659.71M of CIDA's 2002-03 ODA/OA budget

CIDA will seek an **improved quality of life for the poor through enhanced social services; management of the social impact of reform; and progress toward gender equality**[24] by, for example:

- Meeting the targets of the Social Development Priorities
- Mobilizing international support for the Global Health Fund
- Promoting gender equality with partners

Healthy, well-nourished and educated people are the essential preconditions for sustainable and equitable economic growth. The Agency promotes social development by supporting the provision of primary health care, basic education, family planning, nutrition, water and sanitation, as well as by responding to international emergencies with humanitarian assistance. The Social Development Priorities form an important aspect of CIDA's more focused programming in this area as does support for the Global Health Fund. Gender equality remains a critical crosscutting approach for all of CIDA's programming.

CIDA's works closely with many key multilateral partners in its work in social development and develops programming frameworks to guide its work with these organizations, including how CIDA can bring to bear its experience and advice. See Box 7 as an example of how CIDA seeks to create effective partnerships in the pursuit of social development.

Box 7: CIDA's Institutional Development Framework for UNICEF[25], 2000-2010

UNICEF, the United Nation's Children's Fund is the largest development agency in the world working for children and young people. In FY 1999-00 Canada, through CIDA, contributed Cdn $13.5M or 1.55% of UNICEF's core resources, ranking tenth among donor governments. Canada intends to provide $13.5M for fiscal 2002-03 to support this program framework. The CIDA-UNICEF partnership is firmly grounded in mutual interest, common values and shared commitments, and Canada's comparative advantages in supporting the work of the organization. UNICEF works actively for poverty reduction in the CIDA priority areas of basic human needs, gender equality, and human rights, democracy and good governance, and supports the Social Development Priorities, particularly education. CIDA, UNICEF, and other partners' support of the Vitamin A Initiative is an excellent example of how joint action in these priorities work. Since 1998, over one million child deaths have been prevented.

Expected results of the program include:

- In the past, although children often benefited from development programs, few were explicitly aimed at them, resulting in programming gaps and inequalities. CIDA and UNICEF's contribution to the achievement of the global goals for children, as expressed in the UN Convention on the Rights of the Child, will be achieved through a consistent and inclusive approach in their policies and programs for children.
- CIDA's provision of policy guidance to the Executive Board that will help to keep UNICEF relevant, effective and visionary, helping to support initiative to achieve the global goals for children, as expressed in the Convention.
- The strengthening of the One CIDA-One UNICEF partnership — established in 2000 as an effective way to manage the multitude of interactions between the two organizations — provides a means for resolving ongoing policy and operational issues. The effectiveness and overall impact of CIDA-UNICEF activities at the country level are strengthened.
- The strengthening of the knowledge and programming capacity of CIDA and UNICEF with regard to children's rights and development and results based management in a multilateral context and, consequently, the strengthening of the efficiency, effectiveness and results-focus of CIDA's and UNICEF's interventions.

[24] Gender equality is a crosscutting theme across all Development Results.

[25] http://www.unicef.org

CIDA is also working in partnership arrangements to implement the four Social Development Priorities[26]: basic education; health and nutrition; HIV/AIDS; and child protection. The Agency continues to integrate new approaches such as strengthening local ownership, as these are the most appropriate and sustainable means to deliver social development programming. This approach is being pursued with partners in health and education in Bangladesh and basic education in Burkina Faso, Mali (see Box 4 in Section 3), and Senegal, among others.

Box 8: Community Partners

At the community level, CIDA, through its responsive program, is working with its long-standing partner the Aga Khan Foundation of Canada[27] through a five-year partnership program (2000-2005) costing $13,335,000 which contributes to poverty reduction and the promotion of human development in a sustainable and equitable manner in selected communities within South Asia and Africa. The program implements projects in community-based primary health care, early childhood education, rural development, NGO enhancement, and human and institutional development. The Aga Khan Foundation has also developed a variety of innovative and effective development education programs, which facilitate learning of both its overseas partners and young Canadians through its scholarship, management, and exchange programs, as well as the NGO Development Research Program in South Asia.

CIDA is investing heavily in helping countries deal with the fight against HIV/AIDS pandemic[28]. HIV/AIDS is being integrated as a crosscutting theme through all social programming, in Africa, a region where the crisis impacts all aspects of life, through support to projects dealing directly with the disease, as well as by integrating HIV/AIDS considerations into all projects, no matter what the sector. For example, in Southern and Eastern Africa, great efforts are being made to address HIV/AIDS in water and sanitation programming, education, and food security programming, even though HIV/AIDS is not the primary focus of the work. Regional HIV/AIDS programming is being undertaken in Southeast and South Asia to better identify the drivers and possible solutions to the spread of the disease. In the Americas, CIDA is helping countries such as the Dominican Republic, Guyana, and Haiti to tackle the HIV/AIDS epidemic. CIDA is also making a significant investment in a regional approach to Caribbean HIV/AIDS prevention, in recognition of the frequent inter-island travel among inhabitants and visitors in this region and the need to work collectively on the problem. Given the growing incidence of HIV/AIDS in Central America, initiatives are currently planned to address this issue. CIDA is building public awareness, technical capacity and regional and community-based partners to address the spread of HIV/AIDS in Central and Eastern Europe.

CIDA will also continue playing an active role in supporting efforts to accelerate global action to tackle major communicable diseases such as malaria, tuberculosis and HIV/AIDS. Notable in this regard is CIDA's leadership role in developing the Global Fund to fight AIDS, tuberculosis and malaria. CIDA has pledged $160 million to this Fund that will attract, manage and disburse additional resources through a public-private partnership involving developing countries, donors, multilateral agencies, non-governmental organizations and the private sector.

---

[26] http://www.acdi-cida.gc.ca/socialdevelopment
[27] http://www.akfc.ca
[28] http://www.acdi-cida.gc.ca/aids.htm

Child protection activities in Asia will address a wide range of beneficiaries[29]. Child labour and the situation of disabled children will be targeted in India and Sri Lanka. Adolescent girls will be the focus in Bangladesh, and in Southeast Asia the emphasis will be on exploited children. These children represent the most marginalized group in societies. Their access to education and health services, as well as to broader development gains in their society, needs to be assured through proactive targeted initiatives. In Latin America and the Caribbean, child labour and street kids will be the focus of CIDA's child protection activities. CIDA will continue to work with the Inter-American Children's Institute to eliminate the worst forms of child labour, including commercial sexual exploitation, throughout the region. Programming in Haiti will aim to improve the situation of street kids and child domestic workers. Also, in Columbia, increased access to education and peace-building for children affected by conflict will be a priority. CIDA has supported the work of Street Kids International[30], an organization which targets this particularly vulnerable group (see Box 9: Street Kids International). The strategies employed by CIDA in Child Protection activities are outlined in Box 16: Strategies to Implement the SDP Action Plans.

Box 9: Street Kids International

In India and Latin America, Street Kids International works to increase the capacity of youth-focused local agencies to motivate and prepare street youth, ages 15 to 17, to build viable micro-businesses. Agencies are receiving training on the basics of starting micro-businesses, on micro-credit and on training resources to assist youth working in the streets to plan and operate their own businesses. Previous annual funding (2000-2001) has been approximately $150,000 and financial support of a similar scope is expected in the future.

Basic education remains an important priority for the Agency[31]. In Africa, CIDA works in close collaboration with national governments and donors to support partner countries' national commitments to basic education as elaborated in their educational development plans and strategies. CIDA remains active in providing training and institutional support in Burkina Faso, Mali, Mozambique, Senegal, Tanzania, and Uganda. Plans are underway to develop a basic education program in Zambia.

Gender equality[32] — ensuring the benefits of development are equally shared between men and women, boys and girls — is a crosscutting priority for CIDA. This means that gender equality is integrated into all aspects of CIDA's policy and programming. On average, the Agency has made direct investments in gender equality of approximately $76 million (2000-2001) and support of this scope is expected to continue. Across the Agency, gender mainstreaming efforts will continue (see Box 10: *Gender Equality Initiatives in Asia* for examples), particularly when new programming approaches, such as sectoral approaches with partners, are being undertaken. CIDA will support and encourage Canadian partners to increase local partners' capacity to address gender issues, particularly in countries like Afghanistan. The Agency is working to increase gender mainstreaming within multilateral development institutions and within the country programming of such institutions.

---

[29] http://www.acdi-cida.gc.ca/childprotection
[30] http://www.streetkids.org
[31] http://www.acdi-cida.gc.ca/education-e
[32] http://www.acdi-cida.gc.ca/equality

Box 10: Gender Equality Initiatives in Asia

Gender equality programming has been supported across country programs in Asia including Sri Lanka, Philippines, China, Pakistan, Indonesia and Bangladesh with investments totaling approximately $60 million since 1999-2000. CIDA has had a long-term involvement in gender programming in the region. For example, in Bangladesh CIDA has been supporting the Rural Maintenance Program since 1984. The current four-year program has helped over 40,000 women: approximately 79% of the graduated women remain above destitution level; 98% are living in their own home; 92% know that they have the right to their husband's property; and 80% are buying and selling in markets. In total, Asia Branch plans to invest approximately $60 million over the next three years in order to build upon past efforts to promote gender equality in the region.

CIDA has launched its first online, interactive, learner-centered course. *Promoting Gender Equality – An Online Learning Course* is based on CIDA's Policy on Gender Equality (1999). It is targeted to employees, both in Canada and abroad. Making the course accessible on the Internet allows for easier updating and wider access to Canadians, CIDA partners and others interested in the Agency's approach to promoting equality between women and men in international development co-operation.

Strategic Outcome 3: Environmental Sustainability and Regeneration: $183.64M of CIDA's 2002-2003 ODA/OA budget

CIDA will work towards **improved environmental sustainability, through the protection, conservation and management of the diversity and integrity of the environment**, by:

- Supporting actions on climate change
- Building partner's capacity in environmental management

CIDA's mandate is sustainable development and the Agency considers the environment as a cross-cutting theme, one that should be integrated at every stage of development. CIDA builds capacity in developing countries to create national environmental action plans and contribute to addressing global and regional environmental issues, including biodiversity, ecological conservation, integrated management of ecosystems and sustainable use of natural resources. CIDA participates in international fora on issues such as desertification and climate change, and in preparations for seminal events, such as World Summit on Sustainable Development[33] which will be held in Johannesburg in August, 2002. At these international fora, CIDA brings to bear lessons learned through environmental programming, encourages consideration of developing country partners concerns, and works towards Canadian policy coherence on these international issues. CIDA also seeks innovative ways to combat global environmental problems such as climate change (see Box 11 for a profile of the Canadian Climate Change Development Fund).

[33] http://www.johannesburgsummit.org

Box 11: Canada Climate Change Development Fund

The Canada Climate Change Development Fund[34] supports: activities that promote emissions reductions; adaptation activities to reduce countries' vulnerability in the face of climate change; capacity-building of developing countries to participate more fully in global efforts to combat climate change; and activities that encourage the conservation of natural sinks such as forests, soils and oceans.

Two Fund projects are supporting the development of renewable energy sources - one in hydroelectricity and one in solar energy - in rural and mountainous areas of Western China. Both projects will likely disburse $2 million each over the next three years. Building on a seven-year relationship in environmental issues, the Fund will sponsor the adaptation of brick-making factories in Egypt in order to reduce their production emissions. This project is expected to disburse over $4 million in the next three years. In Panama, a $2.5 million project will over the next year support the expansion of a nature reserve that has the potential to offset two million tons of carbon. In total, the Fund will disburse over $30 million in 2002-2003.

In Africa, specific environmental programs, including the Nile Basin initiative (see Box 13: *New Ways of Doing Business*), have been developed with a focus on achieving sustainable socio-economic development through the equitable utilization of and benefit from natural resources. In Asia, CIDA is assisting in the development of environmental programming strategies in China, India and Indonesia. In India, efforts have been made to strengthen the environmental performance of Indian industries.

In the Americas, CIDA support continues for capacity building for environmental management. Reduced human and ecological vulnerability through the protection of ecosystems such as coastal mangroves and forests upland, is a key objective, especially in the face of threats from natural disasters.

Canada, through CIDA, has a long history of working with developing countries to combat desertification, particularly in Africa, where desertification hits hardest. The total value of CIDA projects that contribute to combating desertification is approximately $500 million (2001-2002). CIDA's efforts focus on developing innovative programming that combines the fight against desertification with efforts to promote food security, better health and education, good governance and gender equality. CIDA currently occupies the Presidency of the Conference of Parties to the United Nations Convention to Combat Desertification. Working with civil society, multilateral and bilateral partners, Canada strives towards using the Convention as a tool for engaging partners in sustainable development.

CIDA will continue to work with its partners, including multilateral organizations, such as the World Bank and UN, and civil society in Canada and developing countries to increase their capacity to integrate environmental analysis into programming. CIDA is currently updating its Environmental Sustainability policy, that will ensure that environmental considerations are integrated into all initiatives.

[34] http://www.acdi-cida.gc.ca/climatechange

Strategic Outcome 4: Governance: $304.70M of CIDA's 2002-2003 ODA/OA budget

CIDA will support **improved governance structures and institutional capacity in partner countries; strengthened civil society; and enhanced respect for rights and democratic principles** by:

- Promoting human rights programming through partners and supporting governments in their ability to affect reform
- Supporting the reform of Countries in Transition

For many countries, long-term development success lies in ensuring stable governance and the equitable treatment of citizens. Fragile democracies, weak regulatory regimes and governance structures as well as social upheaval can reduce or negate previous development gains. CIDA works to increase respect for human rights, to promote democracy and better governance and to strengthen civil society.

Given the importance of supporting improved governance in Africa, CIDA will elaborate a new strategy for governance programming in the Africa and Middle East region. One of the key elements will be to support processes leading to increased levels of accountability between national governments and civil society. CIDA involvement in the G8 Action Plan for Africa[35] and discussions on the New Partnership for Africa's Development[36] (see Box 15) will include a focus on opportunities to strengthen accountability in African governance through support for improved public financial management.

Elsewhere, governance issues — support to policy reform, capacity for human rights and governance — will figure in Cambodia, China, India, Indonesia, Pakistan and the Philippines, and within Southeast Asia regional programming. (For an example of CIDA's country programming that is focussed on governance issues, please see Box 12 on the Pakistan Country Development Programming Framework.) Support will be provided for capacity building related to government decentralization in Indonesia, Pakistan, the Philippines and Vietnam. In the Philippines, CIDA is supporting local government efforts to strengthen their capacity to develop and implement their own development plans. In the Americas, support to civil-society organizations, human rights and public-sector reform will continue as priority areas through support to Ombudsman's Offices; support for the participation of civil society in decision-making at the hemispheric level; and through the use of Public Sector Reform Funds. In the Countries in Transition, governance is the primary focus of programming. For example, the Ukraine program will focus on governance issues, both from a top-down (governance structures and institutional capacity) and a bottom-up (strengthening civil society) perspective, and along the axes of policy making and rule of law. Programming in the Southern Balkans demonstrates the importance of governance to regional peace, security and stability. These approaches to governance will help ensure that development efforts are pursued within countries that have the capacity to continue development efforts and to benefit from aid in a sustainable manner.

[35] http://www.g8.gc.ca/summitafrica-e.asp
[36] http://www.africainitiative.org/

Box 12: The Pakistan Country Development Programming Framework: Governance in Action

CIDA is building on Canada's long-standing development co-operation with Pakistan. The Pakistan Country Development Programming Framework is also cast within Canada's current foreign policy of critical engagement with the military-led government to support the transition to democracy and help reduce the alarming levels of poverty. A stable, democratic and peaceful Pakistan is vital to the security of South Asia. CIDA will likely spend $20 million annually through bilateral channels in Pakistan.

Canada's strategic interest in South Asia has traditionally been regional peace, security and stability. Canada has also taken a strong interest in economic and social development in the region, mounting large aid programs over the years, because of the complex links between low levels of social development, inequitable economic growth, civil unrest and regional instability. In this context, Canada and Pakistan have enjoyed good bilateral ties through their shared Commonwealth membership and the injection of substantial Canadian development assistance since the 1950s.

CIDA's development co-operation program in Pakistan for the period 2001 to 2006 aims to contribute to poverty reduction and sustainable development through support for democratic local governance, social development and gender equality. In governance, CIDA programs will support the formulation and implementation of more democratic and equitable local government policies; more effective and equitable local democratic institutions and practices; and a more effective citizens' voice, especially that of women, in development decision-making at the local level.

The program will support the formulation and implementation of more gender-equitable policies and practices; and the more effective participation of government and civil society change agents in decision-making on issues affecting women.

Strengthening the human rights-based approach within partner organizations' programming while promoting greater civil-society participation will continue to be a key focus of activities supported by CIDA's Multilateral Programs and Canadian Partnership Branches. Anti-corruption activities will continue to be promoted through international financial institutions such as the World Bank and the International Monetary Fund[37].

[37] http://www.imf.org

4.2 Strategies for Delivering Enduring Development Outcomes: Enabling Results

CIDA's Enabling Results guide decision-making in crucial program and management areas. These Enabling Results represent CIDA's strategies for achieving a well-chosen or optimal portfolio of international programs for effective development co-operation. Successful implementation of these strategies creates the "enabling" environment for achieving long-term developmental impacts.

Appropriate Programming Orientation

New Programming Approaches Piloted

New programming approaches in international development are being explored to increase development effectiveness. These approaches are developed in concert with multilateral development organizations, international financial institutions, other donor nations and partner countries. Additionally, CIDA has established six new programming pilots that will evaluate these approaches for their ability to deliver effective development results, as well as to better understand the internal changes that will be necessary to support this kind of programming. Three of these pilots are profiled in Box 13: New Ways of Doing Business.

When moving programming into these new approaches in Africa, CIDA will promote initiatives that build local capacity so that partners can truly take "ownership" of these development efforts. This is particularly crucial in post-conflict situations where reconstruction requires institution building. A substantial proportion of CIDA's programming in Africa will be delivered through new programming approaches by 2004-05. CIDA is involved in five basic-education programs in Africa, and one pooled fund for education in Mali.

In the Americas, innovative program designs to emphasize partnership and local ownership are a key feature of most programming initiatives. In the Commonwealth Caribbean, CIDA is the major donor partner in a newly established Pan-Caribbean Partnership that is taking a program approach to HIV/AIDS. This Partnership emphasizes donor co-ordination, partnership and shared accountability for results, and supports the Regional AIDS Strategy. This pilot initiative will represent an investment of $20 million between 2001 and 2007. This is in addition to CIDA support for national HIV/AIDS strategies under preparation in the Dominican Republic, Guyana, and Haiti. The expected results of these increased efforts are a much greater reduction in the rate of infection across the region (currently the second highest infection rate after Sub-Saharan Africa) and improved care and treatment of patients living with AIDS.

Box 13: New Ways of Doing Business

Nile Basin Initiative
The Nile Basin Initiative is a complex, locally-driven policy dialogue process in progress amongst the governments of the ten Nile Basin countries. The Initiative provides an innovative platform for engagement during the next three to six years. If successful, the Initiative will result in enhanced strategic management of natural resources in the Nile Basin over the long-term, while simultaneously promoting economic development, peace, and human security. CIDA has contributed significantly to the consultative process on Nile Basin issues and is recognized by partners as having been instrumental in the international dialogue that has led to the Initiative. As a result of this long historical support, Canada has been accorded special status as a "co-operating partner" in the Initiative, along with the World Bank and the United Nations Development Program.

Development of ODA Capacity in Central and Eastern European Countries
This initiative supports Central European "graduating" countries in the development of their own ODA planning and delivery, using a tri-lateral approach and involving both government and civil society. The initiative includes institutional building as well as cooperative efforts between Canadian and Central European partners to assist third countries with both humanitarian and development assistance. Participating countries include the Czech, Hungary, Poland, and Slovak Republics and possibly some of the Baltic countries. This approach is innovative within the donor community in that it introduces a new type of partnership with graduating countries and leverages funds to assist other countries.

Honduras "Pro-Mesas"
CIDA's program in Honduras is centred on helping Honduras meet the development objectives outlined in its Poverty Reduction Strategy Paper. These priorities have been developed by the Honduran people and represent a consensus on what needs to be done in Honduras. Co-ordination of the development efforts in Honduras is being done through round tables know as "Mesas", which is Spanish for tables. These "Mesas" comprise representatives from the Honduran government, civil society and the donor community. CIDA proposes to strengthen the capacity of these roundtables to carry out their role and to use their expertise to help CIDA make appropriate decisions on projects in primary health, education and the management of natural resources and the environment. Key partnerships with the International Development Research Centre and the United Nations Development Program will help CIDA meet its objective of increasing Honduras' capacity to reduce poverty and achieve sustainable development.

CIDA will also continue to explore and develop innovative partnerships such as the Global Fund[38] to fight AIDS, Tuberculosis and Malaria. Efforts will be maintained to ensure that the Fund supports initiatives being led by developing countries, complements existing international funding mechanisms, and uses cost-effective interventions.

Facilitation of Local Ownership

Local ownership requires a shift away from donor-driven initiatives to development programs driven by partner country priorities. To move towards local ownership, partner country governmental and non-governmental organizations must be able to participate. CIDA will engage in capacity building efforts to strengthen partner-country capacity. CIDA will also support donor nations and development institutions to internalize this principle. CIDA will assist in the development of national poverty reduction strategies and development plans. In this regard, CIDA will continue to help governments conduct consultations and do meaningful analysis of development plans, such as Poverty Reduction Strategy Papers (see Box 14: *Working Together - Facilitation of Local Ownership*).

[38] http://www.globalfundatm.org/news.html

Box 14: Working Together - Facilitation of Local Ownership

CIDA has supported the evolution of Poverty Reduction Strategy Papers as key strategic analysis and action plans that build upon local ownership and donor coordination, while working to ensure that the local ownership aspect remains primodial. There seems to be inherent tensions in the PRSP process that challenge the pursuit of locally-owned strategies: between the requirement for extensive participatory processes and the right and duty of a government to govern; between the technical demands of the preparation of a PRSP and the capacity limitations of developing countries; between the principle of country ownership and what priorities donors may insist upon (for various reasons), and so on. CIDA works with partner countries to increase their capacity to manage the development and implementation of these national poverty-reduction plans.

CIDA seeks to internalize the principle of local ownership. CIDA's country frameworks provide guidance for CIDA's programming in partner countries; these frameworks are aligned with the respective PRSPs in differing ways: CIDA's framework for Burkina Faso uses the same definition and main characteristics of poverty as found in the local PRSP, and the programming framework for Senegal adopts the same objectives as the PRSP, ensuring programming activities can adapt to changes in local priorities. The performance indicators for the frameworks for Guyana and Mali have included performance measurement frameworks derived from their respective national poverty reduction strategies.

CIDA will encourage multilateral partner organizations to continue decentralizing resources and decision-making to the field — an approach that has a direct effect on heightening awareness of, and responsiveness to, local realities. CIDA is actively supporting the work of the Organization for Economic Co-operation and Development's Development Assistance Committee Taskforce on Donor Practices in the areas of financial management and accountability, reporting and monitoring, and pre-approval phase of the project cycle. This initiative will help to alleviate the burden faced by developing countries in responding to the administration requirements of various donors and to encourage greater partner involvement and capacity.

Policy-based Programming and Increased Policy Coherence between CIDA and its Partners

CIDA will promote policy coherence and corresponding policy-based programming when engaging with partners, specifically developing countries. In Africa, CIDA will continue to build on efforts already underway to ensure a coherent approach by basing programming on the results of policy-dialogue with partners. Partners include African governments and civil-society organizations, as well as other donors and other international institutions.

CIDA will also enhance its efforts to promote internal policy coherence within the Canadian Government and seek to ensure that Canadian policy setting is based on sound information about the developmental context. A particular focus over the coming year will be the development of Canadian positions for key international conferences (Financing for Development, Summit on Food Security) and the G-8 summit in Kananaskis. CIDA will maintain its involvement in inter-departmental fora within Canada where trade negotiations, such as the Free Trade Area of the Americas, are discussed to ensure that developing countries' interests are considered. Of special emphasis will be the need for capacity building in developing countries in order for them to integrate successfully in trading agreements. CIDA will also continue its involvement in other discussions on issues such as sustainable development at the World Summit on Sustainable Development.

At the same time, efforts will continue to promote better linkages among the UN development system, the Bretton Woods institutions and the World Trade Organization[39]. There will also be efforts to promote better analysis and dialogue on humanitarian issues with the Canadian NGO community through the Policy Action Group on Emergency Response.

Appropriate Balance between Directed and Responsive Programming

The Agency is currently analyzing how it should strike the appropriate balance between responsive and directed programming. Directed programming implies the direct involvement of CIDA in the design and management of initiatives, while responsive programs rely on partner organizations to conceive, design and/or implement programs and projects albeit with CIDA guidelines. These two programming approaches offer many benefits to CIDA's developing country partners; making appropriate choices on responsive versus directive programming will be based on dialogue with partner countries or institutions and with other donors. It will also take into account the capacity of countries to manage development processes so that they are genuinely owned by these countries.

Consensual and Collaborative Partnerships Established between CIDA and its Partners

Changes in the way CIDA does business will have an impact on its relationships with partners. Consensual and collaborative partnerships will encourage local capacity development, increase program effectiveness, and ensure that CIDA's opinions, and Canadian values, are considered in decision-making.

In Africa, these types of effective relationships will be pursued by linking CIDA's investments with national development processes; focussing on partner country-led donor coordination and reform; moving from project-based relationships to ones focussed on program and policy; and engaging in dialogue on the New Partnership for Africa's Development, and its objectives for Africa's development (see Box 15: The G8 and NEPAD).

Box 15: The G -8 and the New Partnership for Africa's Development (NEPAD)

Canada's strong role in the donor community will be reinforced in 2002 as host for the G8 Summit[40]. This Summit will be critical for international development as the document for the New Partnership for Africa's Development[41] is considered. This document outlines, from an African perspective, the necessary conditions for making Africa a development success story. Canada will be leading the G8 countries over the next year to develop a policy and programming response to this initiative, which embodies the principle of local ownership and calls for a fundamental reshaping of the way partnership between donor countries and partner countries is managed.

[39] http://www.wto.org
[40] http://www.g8.gc.ca
[41] http://www.g8.gc.ca/genoa/July-21-01-1b-e.asp

In the Americas, efforts will focus on consolidating existing partnerships with NGOs in the region and the Organization of American States[42], in order to build their capacity and share knowledge in different sectors. The Countries in Transition program encourages consensual partnerships, as proponents are required to contribute to project costs, thereby demonstrating commitment to the effort.

In Asia, CIDA is supporting greater donor co-ordination on such issues as corruption (Philippines), public administration (Indonesia) and health (Bangladesh). These efforts are being led by the respective governments.

Strengthening coherence, focus, selectivity and comparative advantage will continue to be a major strategic approach in CIDA's multilateral relationships with key partners. For example, in efforts to promote a more effective and efficient UNHCR[43], emphasis will be on ensuring that it pursues key Canadian priorities — such as a results-based approach, mainstreaming of gender equality in programs and policies, and strengthening the evaluation function.

Through Canadian Partnership Programs, collaborative relationships between CIDA and Canadian partners have a progressive effect. Canadian partners engaged with CIDA will use this approach in their work with civil society partners in developing countries.

Appropriate Sectoral and Thematic Focus

Social Development Priorities

CIDA's *Social Development Priorities: A Framework for Action* provides a five-year plan for CIDA to focus and increase programming in four key areas of social development - basic education, health and nutrition, HIV/AIDS, and child protection. In total some $2.8 billion will be allocated for programming in the four SDP areas over the period 2000-2005. CIDA has exceeded its SDP spending targets for this fiscal year in all but one area.

Implementation is being guided through four Action Plans designed to reinforce achievement of the Millennium Development Goals. In Box 16, strategies and programming directions set out in the four Action Plans are outlined.

[42] http://www.oas.org
[43] http://www.unhcr.org

Box 16: Action Plans: Strategies to Implement the Social Development Priorities

HIV/AIDS (June, 2000)

- Support national strategic plans to combat HIV/AIDS
- Address HIV/AIDS determinants using inter-sectoral strategies; mainstream HIV/AIDS in programming
- Support communities and vulnerable populations and their involvement in program design, implementation, and evaluation
- Support partnerships between Canadian and developing-country organizations to establish priorities in programming to ensure optimal impact consistent with international guidelines on HIV and human rights

Health and Nutrition (November, 2001)

- Use integrated, multisectoral approach
- Focus on the poor and disadvantaged
- Improving food security and nutrition
- Improving access to clean water and sanitation; reduction in water-related diseases and deaths.
- Preventing and controlling communicable and non-communicable diseases
- Improving sexual and reproductive health, including safe motherhood
- Strengthening health systems

Child Protection (June 2001)

- Education, vocational training, and other income-generation opportunities for children in post-conflict situations or in exploitative labour situations and for their families
- Psychosocial programs to help children heal
- Advocacy for the rights of children
- Basic health and nutrition programs, as well as sexual and reproductive-health services
- Family reunification and community reintegration
- Programs to help developing countries and CITs implement the convention on the Rights of the Child
- Programs to support the involvement of children affected by armed conflict in the design, implementation, and evaluation of interventions aimed at helping them

Basic Education (draft)

- Improve the quality of classroom instruction
- Improve access to education for those excluded and implement strategies for gender equality
- Enhance teacher performance and develop accountable systems of educational governance and management
- Implement HIV/AIDS education programs
- Strengthen civil-society engagement
- Harness new information and communications technologies to enhance educational access and quality
- Promote and engage in mechanisms that aid co-operation and coordination, such as sector-wide approaches

Other priorities

Throughout the Agency, gender equality and environment remain priorities. Strategies include mainstreaming these priorities within multilateral development institutions, in country programming and in joint initiatives with other partners. Other key priorities may be selected over the coming years as appropriate.

Appropriate Geographic Focus

Examining the Geographic Concentration of Canadian Aid

CIDA has traditionally described its bilateral assistance as being focused on 30 "core" countries and regions spread throughout Asia, the Americas and Africa. Despite this intended focus on 30

countries and regions, Canadian aid has, over time, tended to become more and more dispersed as programming in "non-core" countries has increased. Indeed, Canada's aid program has consistently been the least concentrated among the aid programs of all DAC donor countries.

The Agency is examining ways in which it might concentrate more of its resources in a limited number of countries that would benefit from a meaningful Canadian intervention.

Graduating Countries

The Agency will continue to develop a more structured approach towards programming that includes greater geographic concentration and working with mature countries to help effectively "graduate" them from ODA. In the Countries in Transition program, the graduation of countries is a major issue. Any country that successfully accedes to the European Union will no longer receive funding from CIDA. Eight Central and Eastern European countries[44] are scheduled to do so on January 1, 2005. The Official Assistance and the Central and Eastern Europe program, which helps countries create their own international development agencies, is an important mechanism to explore the best means to "graduate" partner countries into mutually beneficial relationships with Canada.

Engaged Canadians

Improved Perception of the Value, Efficiency and Effectiveness of the ODA and OA Programs.

CIDA will engage with Canadians in various ways to increase their knowledge of development issues in general and CIDA's programs in particular. The *Strengthening Aid Effectiveness* consultations identified the need for greater attention by CIDA to public engagement — the challenge of moving more Canadians along the continuum from "awareness" about the ODA and OA programs to "informed action". CIDA's Public Engagement Strategy will be reviewed to ensure that the Agency responds appropriately to changes in the international context and the public's perception. Public environment scanning will track the perceptions of opinion leaders and decision makers, while polls and focus groups will pinpoint public perceptions of CIDA and the aid program in general. The aim is to ensure that we can report with confidence on any increases in the number of Canadians, in particular youth and decision makers, who are aware of Canada's international assistance programs and who understand the value of development cooperation to the well-being, prosperity and security of Canadians, or any measurable increases in Canadians' level of support for Canada's international assistance program — targets set out in CIDA's Sustainable Development Strategy 2001-2003.

[44] Countries include the Czech Republic, Estonia, Hungary, Latvia, Lithuania, Poland, Slovakia, and Slovenia. The Accession date is set by the European Union.

Greater Public Involvement in International Development Co-operation.

There are numerous opportunities to engage our current stakeholders more actively — whether it be other government departments or Non-Governmental Organizations or private sector or ethnic communities or other partners — in any review of our policy, programming or processes; in any networks or new initiatives that are launched; in any collaborative efforts or consultations that are being planned. The considerable development knowledge of Canadians, and their involvement in development issues, will be sought out during the update or creation of country/institutional development programming frameworks. Also, there are projects or programs that can expand CIDA's base of partners and stakeholders and bring new individuals and organizations to the field of international development.

In the coming year, results will be seen from two new, major initiatives as part of the Development Information Program. One is the Global Classroom Initiative, which is targeted at youth, and the other initiative is targeted at journalists. Efforts will be made to ensure that the Agency captures in a more systematic way the number of Canadians reached directly and indirectly by communications and outreach activities. Additionally, other opportunities to engage and educate Canadians about international development will be sought: CIDA regional offices will provide Canadians across the country with access to information on CIDA programs and international development; the Youth Action Program will continue to give young Canadians the opportunity to work with partner organizations in international development; CIDA will publicize the release of major UN reports; and CIDA will develop a communications and outreach strategy for Africa, as the region will receive particular media and public attention this year during the G8 meeting.

4.3 Tools to Deliver on the Strategic Outcomes: Management Results

Management Results capture the essential elements required to manage CIDA's programs efficiently. These elements, or tools, include human resources, information management and technology, strategic planning and rationalization of processes. Modernization of management functions and effective management systems enable the Agency to deliver more effectively on the enabling and development results. Although the Management Results are internal to the Agency, they remain important and where appropriate, the Agency will report on them and on any associated targets for the purposes of the Report on Plans and Priorities and the Departmental Performance Report. Some of the areas that will receive particular attention over the next few years include: reinforcement of CIDA's efficiency and effectiveness; implementation of the Government-On-Line initiative; and the development of a more coherent and explicit strategic planning and resource allocation process throughout the Agency.

Human Resources

CIDA's *Strategy for Managing its People* identifies three major priorities for 2001-04: becoming more of a knowledge-based and continuous learning organization, improving retention and work place well-being and promoting ongoing renewal through recruitment. Specific initiatives that will be undertaken in support of these priorities include the implementation of the Employment Equity Action Plan, measures to increase continuous learning: implementation of a Virtual Learning Centre; a Mentoring Program; and creation of training incentives for staff, and training alliances developed with Canadian Centre for Management Development, Canadian Foreign Service Learning Institute and other institutions. In the pursuit of increased local ownership and strengthened analysis in programming, CIDA has made a commitment to strengthened field presence. One strategy for pursuing this is better management of Program Support Units in overseas missions, including clarifying the status of locally engaged personnel and the financial framework of the units.

Information Management and Technology

CIDA is well on its way to achieving its vision for on-line service — to become a wholly integrated, knowledge-based organization, by 2004, facilitating collaborative work with strategic partners and leveraging CIDA's expert history and project experience. Work will continue on the e-business, e-collaborative and the e-human resources transformation initiatives. The net outcome will be more efficient and effective management of the Agency's knowledge and services to deliver its programs more strategically.

CIDA is pursuing three Government on Line streams:

1. e-Business

Through the e-Financial stream, CIDA will participate in other government departmental initiatives to provide government-wide financial standards. The e-Projects stream will see CIDA develop Web-enabled capacity to accept electronic proposal submissions, as well as to function in a collaborative program / project management environment that sees the entire project life cycle carried out through the Web with direct participation by CIDA and its partners / clients. The objective of the e-Procurement and Contracting initiative is to provide the Agency with a streamlined, standardized, end-to-end vehicle for Procurement and Contracting which should result in enhanced efficiencies, reduced procurement/contracting steps and time. Services will continue to be delivered through traditional means to remain accessible to those without technological access. Additionally, in developing countries where access to technology is limited, CIDA will use established practices appropriate to the specific context of the individual country for local procurement and contracting.

2. e-Collaborative

The e-Collaborative Stream includes a Web-enabled policy development that is a secure, collaborative mechanism for ongoing dialogue during policy development process and Knowledge Sharing Networks, which are open communities of practitioners who can connect to exchange, create and spread new knowledge on development priorities.

3. e-Human Resources Transformation

CIDA will be planning and initiating human resources transformation initiatives as identified in its Corporate Strategy for Managing its People: 2001-2004 document. In this strategy, the Agency has identified key human resources programs for establishing skill requirements, filling the gaps in skills required and identifying other implications for staff as a result of new program priorities, including Government On Line.

Strategic Planning

As was indicated in the 2001-2002 Report on Plans and Priorities , CIDA is transforming its corporate planning, budgeting and reporting processes. With the current Report on Plans and Priorities, the Sustainable Development Strategy and the Report have been integrated into one framework which captures CIDA's policy framework and its operational programming. The expected results for which CIDA will be held accountable have been refined and are presented in this Report on Plans and Priorities, and will be presented in subsequent Reports as further work is done.

The 2002-2003 Report on Plans and Priorities represents a considerable revision to CIDA's existing Key Results Commitments. Over the next few years, CIDA intends to refine further its results, indicators and targets, begin to make a link between these and its resources, and improve the monitoring and evaluation and feedback loop through tighter reporting at all levels in the organization.

5.0 Organization

This section provides an overview of the existing organizational structure and the link between this structure and the new Strategic Outcomes discussed in section 3.

5.1 Current Situation: Lines of Business

CIDA is organized into a number of branches, which, in most cases, correspond to the Agency's Lines of Business[45]. The lines of business are: Geographic Programs, Countries in Transition, Multilateral Programs, Canadian Partnership, Policy, Communications and Corporate Services. In accordance with CIDA's Planning, Reporting and Accountability Structure, all resources are currently allocated by business line.

Below is a summary of the current lines of business.

Geographic Programs - Three Geographic Branches - country-to-country programs in Africa and the Middle East, Asia and Americas - enable the Government of Canada to plan and execute international co-operation activities through direct links with governments and organizations in developing countries.

Countries in Transition - Canada's Countries in Transition Program is delivered through the Central and Eastern Europe Branch. It supports democratic development and economic liberalization in the countries of Central and Eastern Europe and the former Soviet Union, by building mutually beneficial partnerships.

Multilateral Programs - Multilateral Programs Branch complements core financial support to multilateral institutions by direct programming in areas such as food aid and humanitarian assistance, in addition to managing Agency funds for peacebuilding and mine action.

Canadian Partnership - The Canadian Partnership Program provides grants and contributions to Canadian and international organizations to support their activities in developing countries. This funding, based on cost-sharing, is responsive to the initiatives of these organizations (profit and non-profit).

Policy - Policy Branch formulates and maintains CIDA's policy base within the context of the International Assistance purpose and priorities and Canada's broader foreign policy objectives and interests. In addition, given the need to undertake policy development to support new programming directions outlined in *Section 4 Plans and Priorities for Strategic Outcomes,* Policy Branch will take on a new role to provide grants and contributions to Canadian and international organizations in support of policy issues for developing countries. This work will be undertaken through the reallocation of existing Agency funding.

Communications - Communications Branch responds to the communication needs of the Minister for International Co-operation and the Agency. The Branch also seeks to improve public awareness of, and support for, the work of CIDA and its development partners.

[45] Planning, Reporting and Accountability Structure, CIDA, 1996.

Corporate Services - Corporate Services' objective is to ensure the Agency has the necessary support services for efficient and effective achievement of international assistance program objectives through the Agency Executive, Human Resources and Corporate Services, Performance Review, and Information Management and Technology Branches. Corporate Services also provide grants and contributions to Canadian and international organizations in the areas of evaluation, internal audit, results-based management and related programming in support of new capacity development initiatives.

The reader should note that there have been wording changes made to the Business Line for Policy and the Business Line for Corporate Services that are different from the text reflected in the Main Estimates.

The purpose of these changes is to recognize additional functions in the programming of grants and contributions that are being included under these Business Lines. These changes have no impact on required authorities as identified in the Main Estimates.

5.2 Strategic Outcomes, Business Lines and Resource Allocation

Based on the new set of Strategic Outcomes, the Agency is in the process of developing a strategic allocation process linked to these new outcomes. The table below constitutes the Agency's first attempt at mapping its programming and operating budgets to the new Outcomes: work being undertaken in the program branches has been mapped to the new Development Results. The Enabling Results, being a different way to view the same resource envelope, are not reflected in the table below.

Table 1: Crosswalk of Strategic Outcomes and Lines of Business (Issuance Basis) (Fiscal Year 2002-03)[1]

(millions of dollars)	Strategic Outcomes: Development Results				Total Development Results (3) (4)	Management Results (5)	Total	FTE (6)
	Economic Well-being	Social Development	Environmental Sustainability (2)	Governance				
Geographic Programs	230.04	336.16	107.87	182.04	856.11	68.54	924.64	550
Multilateral Programs	118.89	214.01	44.22	23.78	400.90	8.01	408.91	66
Canadian Partnership	98.54	84.35	17.27	54.80	254.96	20.22	275.18	151
Countries in Transition	44.08	25.19	14.30	44.08	127.65	10.09	137.74	96
Policy/Corporate Services/ Communications					4.31	98.00	102.31	540
Total	491.56	659.71	183.64	304.70	1,643.92	204.87	1,848.79	1,403

1. Table 1 is based on information found in Table 2 (International Assistance Envelope Breakdown).
2. Including Canada Climate Change Development Fund.
3. Variances between total Development Results in this Table and Table 2 are due to the distribution of special funds money (as seen in Table 2) to the most appropriate line of business in this table.
4. $4.31 million is for the Development Information Program.
5. Management Results Total is the total of CIDA ODA and OA operating, as seen in Table 2 (International Assistance Envelope Breakdown).
6. The 540 FTE's are distributed as follows: Policy 131, Corporate Services 360, and Communications 49.

Corporate Services - Corporate Services' objective is to ensure the Agency has the necessary support services for efficient and effective achievement of international assistance program objectives through the Agency Executive, Human Resources and Corporate Services, Performance Review, and Information Management and Technology Branches. Corporate Services also provide grants and contributions to Canadian and international organizations in the areas of evaluation, internal audit, results-based management and related programming in support of new capacity development initiatives.

The reader should note that there have been wording changes made to the Business Line for Policy and the Business Line for Corporate Services that are different from the text reflected in the Main Estimates.

The purpose of these changes is to recognize additional functions in the programming of grants and contributions that are being included under these Business Lines. These changes have no impact on required authorities as identified in the Main Estimates.

5.2 Strategic Outcomes, Business Lines and Resource Allocation

Based on the new set of Strategic Outcomes, the Agency is in the process of developing a strategic allocation process linked to these new outcomes. The table below constitutes the Agency's first attempt at mapping its programming and operating budgets to the new Outcomes: work being undertaken in the program branches has been mapped to the new Development Results. The Enabling Results, being a different way to view the same resource envelope, are not reflected in the table below.

Table 1: Crosswalk of Strategic Outcomes and Lines of Business (Issuance Basis) (Fiscal Year 2002-03)[1]

(millions of dollars)	Strategic Outcomes: Development Results				Total			
	Economic Well-being	Social Development	Environmental Sustainability (2)	Governance	Development Results (3) (4)	Management Results (5)	Total	FTE (6)
Geographic Programs	230.04	336.16	107.87	182.04	856.11	68.54	924.64	550
Multilateral Programs	118.89	214.01	44.22	23.78	400.90	8.01	408.91	66
Canadian Partnership	98.54	84.35	17.27	54.80	254.96	20.22	275.18	151
Countries in Transition	44.08	25.19	14.30	44.08	127.65	10.09	137.74	96
Policy/Corporate Services/ Communications					4.31	98.00	102.31	540
Total	**491.56**	**659.71**	**183.64**	**304.70**	**1,643.92**	**204.87**	**1,848.79**	**1,403**

1. Table 1 is based on information found in Table 2 (International Assistance Envelope Breakdown).
2. Including Canada Climate Change Development Fund.
3. Variances between total Development Results in this Table and Table 2 are due to the distribution of special funds money (as seen in Table 2) to the most appropriate line of business in this table.
4. $4.31 million is for the Development Information Program.
5. Management Results Total is the total of CIDA ODA and OA operating, as seen in Table 2 (International Assistance Envelope Breakdown).
6. The 540 FTE's are distributed as follows: Policy 131, Corporate Services 360, and Communications 49.

On reviewing Table 1, CIDA's support to the social development priorities remains significant representing on average 30-40 % of the programming funding allocated for next year. This reflects CIDA's decision taken in 2000 to aliocate $2.8 billion to the Social Development Priorities over the period 2000-2005. The tentative allocation shown against the other Strategic Outcomes reflect initiatives that are currently underway. The breakdown will change as new programs are initiated based on priorities set by developing countries themselves.

5.3 Accountability

An organigram which shows the positions responsible for each Business Line can be found on page 17.

6.0 Departmental Planned Spending

International Assistance Envelope

The **International Assistance Envelope (IAE)** was introduced in the February 1991 budget. It funds Canada's ODA[46] and Official Assistance (OA) initiatives. ODA accounts for 96% of the Envelope. The remaining 4% is Official Assistance[47] to the countries of Central and Eastern Europe.

CIDA's departmental planned spending accounts for about 80% of the IAE. The rest is administered by the following departments:

- **The Department of Finance**, for the World Bank Group and for the Poverty Reduction and Growth Facility, previously known as the Enhanced Structural Adjustment Facility (ESAF), a facility within the International Monetary Fund (IMF).

- **The Department of Foreign Affairs and International Trade (DFAIT),** for the overseas administrative functions relating to international assistance; certain grants and contributions to cover payments to international organizations; the Canadian Commonwealth Scholarship and Fellowship Plan to enable citizens of other Commonwealth countries (46 of which are developing countries) to study in Canada; and for the International Development Research Centre (IDRC), an arms-length corporation which reports to the Minister of Foreign Affairs.

- A number of **other departments** administer a small portion of the IAE, i.e. Public Works and Government Services Canada (PWGSC), Health Canada, Canadian Heritage and Human Resources Development Canada (HRDC).

Table 2 International Assistance Envelope Breakdown (Issuance Basis) presents a breakdown of the total spending Chart 3 shows the distribution by channel of delivery.

[46] Official Development Assistance is defined by the Development Assistance Committee of the Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) as funding transferred "to developing countries and multilateral institutions provided by official (government) agencies which meets the following tests: a) it is administered with the promotion of the economic development and welfare of developing countries as its main objective, and b) it is concessional in character and conveys a grant element of at least 25%".

[47] Official Assistance is funding provided to countries which are not eligible to receive ODA (e.g. most of the "countries in transition" of Central and Eastern Europe).

Table 2: International Assistance Envelope Breakdown (Issuance Basis) [1]

(thousands of dollars)	Post Budget 2001-02	Planned Spending 2002-03
INTERNATIONAL ASSISTANCE ENVELOPE	2,136,761	2,181,761
Plus: Repayment of previous years' loans	34,430	32,816
Others - Administration (1)	11,205	16,099
Others - Aid (2)	77,929	82,040
Gross International Assistance Envelope	2,260,325	2,312,716
CANADIAN INTERNATIONAL DEVELOPMENT AGENCY		
AID PROGRAM		
Geographic Programs	766,821	814,663
Canadian Partnership		
- Voluntary Sector and Special Projects (3)	196,717	189,678
- Industrial Co-operation	58,585	56,379
- Scholarships	8,080	7,776
Multilateral Programs		
- Programming Against Hunger, Malnutrition & Disease (4) (5)	201,200	192,130
- International Humanitarian Assistance (5)	78,671	81,032
- International Financial Institutions (IFI) (5)	154,547	98,512
- United Nations and Commonwealth Programs (5) (6)	30,785	20,765
Communications		
- Development Information Program	4,856	4,307
Special Funds		
- Canadian Landmines Fund - CIDA (7)	9,795	6,765
- Balkans Program (incl. Kosovo)	40,000	22,660
- International Climate Change strategy (8)	23,482	33,301
- Algeria (9)	8,900	13,600
ADMINISTRATION		
- CIDA Operating	147,408	194,774
CIDA - Official Development Assistance (ODA)	1,729,847	1,736,342
PLUS OTHER OFFICIAL ASSISTANCE		
- Countries in Transition - Program (10)	87,759	102,351
- Countries in Transition - Administration	7,093	10,092
CIDA Official Assistance (OA)	94,852	112,443
Total CIDA (ODA and OA)	1,824,699	1,848,785
OTHER DEPARTMENTS AND AGENCIES		
AID PROGRAM		
Dept. of Finance - (International Development Association)	202,334	230,334
Poverty Reduction and Growth Facility (PRGF) (5)	0	0
International Development Research Centre (IDRC)	92,500	92,500
Health Canada - (for Pan-American Health Organization)	6,500	6,500
DFAIT (Grants and Contributions)		
- Assessed Contributions (11)	64,181	64,650
- Voluntary Contributions	7,375	6,925
- Scholarships	8,288	8,288
- ICHRDD	4,859	4,859
Public Works and Government Services Canada (12)	3,281	4,138
Heritage Canada (13)	4,275	175
ADMINISTRATION		
- DFAIT (for services rendered in the field)	42,033	45,562
Total Other Departments and Agencies (ODA & OA)	435,626	463,931
Total	2,260,325	2,312,716

Table 2: International Assistance Envelope Breakdown (Issuance Basis) [1]

(thousands of dollars)	Post Budget 2001-02	Planned Spending 2002-03
INTERNATIONAL ASSISTANCE ENVELOPE	2,136,761	2,181,761
Plus: Repayment of previous years' loans	34,430	32,816
Others - Administration (1)	11,205	16,099
Others - Aid (2)	77,929	82,040
Gross International Assistance Envelope	2,260,325	2,312,716
CANADIAN INTERNATIONAL DEVELOPMENT AGENCY		
AID PROGRAM		
Geographic Programs	766,821	814,663
Canadian Partnership		
- Voluntary Sector and Special Projects (3)	196,717	189,678
- Industrial Co-operation	58,585	56,379
- Scholarships	8,080	7,776
Multilateral Programs		
- Programming Against Hunger, Malnutrition & Disease (4) (5)	201,200	192,130
- International Humanitarian Assistance (5)	78,671	81,032
- International Financial Institutions (IFI) (5)	154,547	98,512
- United Nations and Commonwealth Programs (5) (6)	30,785	20,765
Communications		
- Development Information Program	4,856	4,307
Special Funds		
- Canadian Landmines Fund - CIDA (7)	9,795	6,765
- Balkans Program (incl. Kosovo)	40,000	22,660
- International Climate Change strategy (8)	23,482	33,301
- Algeria (9)	8,900	13,600
ADMINISTRATION		
- CIDA Operating	147,408	194,774
CIDA - Official Development Assistance (ODA)	1,729,847	1,736,342
PLUS OTHER OFFICIAL ASSISTANCE		
- Countries in Transition - Program (10)	87,759	102,351
- Countries in Transition - Administration	7,093	10,092
CIDA Official Assistance (OA)	94,852	112,443
Total CIDA (ODA and OA)	1,824,699	1,848,785
OTHER DEPARTMENTS AND AGENCIES		
AID PROGRAM		
Dept. of Finance - (International Development Association)	202,334	230,334
Poverty Reduction and Growth Facility (PRGF) (5)	0	0
International Development Research Centre (IDRC)	92,500	92,500
Health Canada - (for Pan-American Health Organization)	6,500	6,500
DFAIT (Grants and Contributions)		
- Assessed Contributions (11)	64,181	64,650
- Voluntary Contributions	7,375	6,925
- Scholarships	8,288	8,288
- ICHRDD	4,859	4,859
Public Works and Government Services Canada (12)	3,281	4,138
Heritage Canada (13)	4,275	175
ADMINISTRATION		
- DFAIT (for services rendered in the field)	42,033	45,562
Total Other Departments and Agencies (ODA & OA)	435,626	463,931
Total	2,260,325	2,312,716

1. In 2002-03, includes the non-IAE allocations for the administration of the following items: Youth Employment Initiative, $419,000; Balkans program, $1.316 million; Canadian Climate Change Development Fund, $1.578 million; and Canadian Landmines Fund, $300,000. It also includes funds for the Employee Benefit Plan adjustment, $3.524 million and negotiated salary increases per collective agreements, $8.722 million.

2. In 2002-03, includes non-IAE aid fund allocations for the following items: Youth Employment Initiative, received from Human Resources Development Canada, $5.952 million; Balkans program, $22.66 million; Canadian Climate Change Development Fund, $33.213 million; Canadian Landmines Fund, $6.865 million; potable water supply system project in Algeria, $13.6 million; International Forum of Federations, $750,000; and International Labour Organization, for the elimination of child labour, $3 million.

3. In 2002-03, this line includes the Youth Employment Initiative $5.952 million and the International Forum of Federations, $750,000.

4. For 2002-03, Multilateral and Bilateral Food Aid have been combined for presentation purposes under Programming Against Hunger, Malnutrition and Disease. In 2001-02, planned spending for Multilateral and Bilateral Food Aid was $95.678 million and $105.522 million, respectively. In 2002-03, it was also reduced by a $5 million permanent transfer to International Humanitarian Assistance.

5. In 2002-03, the budget in these items was reduced by $265 million reflecting payments and issuance of notes in 2001-02 for Canada's calendar year 2002 international obligations to select multilateral organizations and institutions.

6. In 2002-03, this line includes $3 million to the International Labour Organization for the elimination of child labour.

7. In 2002-03, includes $1 million re-profiled from 2001-02.

8. In 2002-03, includes $5.113 million re-profiled from 2001-02.

9. In 2002-03, includes $8.9 million re-profiled from 2001-02. These funds are for a four year potable water supply project in Algeria.

10. In 2002-03, includes $10 million re-profiled from 2001-02 for Kosovo.

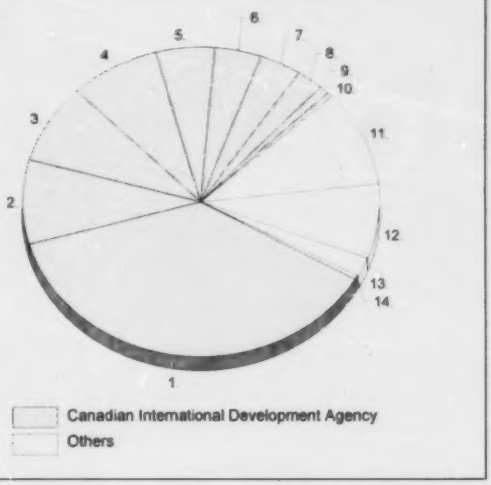
11. Includes $5.3 million for the Inter-American Institute for Co-operation on Agriculture (IICA).

12. In 2002-03, includes $1.181 million for increased accommodation costs.

13. In 2002-03, includes $175,000 for TV5.

Chart 3: 2002-03 International Assistance Envelope by Channel of Delivery

CIDA	***79.8%***
1. Geographic Programs *(1)*	37.3%
2. Administration	8.8%
3. Programming Against Hunger, Malnutrition & Disease	8.3%
4. Voluntary Sector and Special Projects	8.2%
5. Countries in Transition *(2)*	5.4%
6. IFI	4.2%
7. International Humanitarian Assistance *(3)*	3.8%
8. Industrial Co-operation	2.4%
9. United Nations and Commonwealth Programs	0.9%
10. Scholarships & Others	0.5%
OTHERS	***20.2%***
11. IFI: Finance	10.0%
12. IDRC and Others *(4)*	7.8%
13. Administration: DFAIT	2.0%
14. Scholarships & Others	0.4%



(1) Includes International Climate Change Strategy and Algeria.
(2) Includes Balkans Program.
(3) Includes Canadian Landmines Fund.
(4) Includes contributions to DFAIT, Health Canada, ICHRDD, PWGSC, and Heritage Canada.

7.0 Assessing Performance: Performance Measurement and Evaluation

Assessing the effectiveness of its development initiatives is a key element of CIDA's transformation into a more transparent, results-oriented, accountable learning organization. The overall objective is the generation of strategic knowledge.

Consistent with the principles of modern comptrollership, the Agency employs performance measurement and evaluation as part of its overall performance management and reporting approach. In addition to these internal reviews, there are periodic independent reviews at the Agency level by external bodies such as the Office of the Auditor General of Canada and the Organization for Economic Cooperation and Development's Development Assistance Committee. Canada's ODA program is scheduled for peer review by the Development Assistance Committee in 2002.

These internal and external reviews help the Agency to learn and improve continuously as it transforms itself into a more effective results-oriented organization.

7.1 Performance Measurement Strategy

Performance measurement, which includes ongoing monitoring and other forms of self-assessments undertaken by line managers, is a vital component of the results-based management approach. It focuses on tracking financial and non-financial resources, risks and progress towards intended results.

The Agency has developed the Key Agency Results and a Performance Measurement Framework at the Agency level. Performance measurement frameworks are also being developed at the program and project levels as new programs and projects are approved or existing ones are renewed. These performance measurement frameworks, which include the identification of performance indicators for the intended results and a measurement strategy describing how and how often data for these indicators will be collected, help ensure that useful performance information is collected on a regular and timely basis. The frameworks at the program and project levels are being linked to the Agency level performance measurement framework resulting in a more integrated approach to performance measurement and subsequent evaluation.

At the project level, an elaborate monitoring and reporting system is already in place as part of the Agency's results-based management approach. This includes extensive training of staff and partners on results-based management, an information management system to link financial resources with results, and tools and approaches to assist managers in preparing project-level frameworks such as a more results-oriented Logical Framework Analysis and the *Framework of Results and Key Success Factors*. The latter has established a core set of issues (such as the achievement of results; their relevance, cost-effectiveness and sustainability; partnership; etc.) that form the basis for project-level monitoring and evaluation, quarterly reporting by Canadian

partners and executing agencies, and preparation of Annual Project Performance Reports that serve as "building blocks" which generate information that is aggregated for program and corporate-level reporting in documents such as the Departmental Performance Report and reports to the Development Assistance Committee.

Work started over the past year to build the linkages between results at the program level and those at the project and Agency levels. Starting with the programming frameworks, performance measurement frameworks are being developed to establish the linkages and facilitate the tracking, collection and aggregation of project and non-project information that enables the assessment of progress towards the achievement of intended program results as well as their contribution to the broader Agency results. The issues and results to be included in the program-level performance measurement frameworks are consistent with the core issues to be covered in evaluations and audits.

At the Agency level, a revised set of performance indicators has been developed based on the Key Agency Results. Management Results involve a continuous tracking by line managers to ensure that activities and funding have been carried out in accordance with the planned results as well as within established policies, procedures and resources. For the Development and Enabling Results, the strategy is to use information generated from program-level monitoring and evaluations, supplemented by information that is readily available from international sources, such as, for example, the World Development Report, Development Assistance Committee indicators, recipient-country and collaborative donor-country information to demonstrate progress towards the achievement of results.

7.2 Evaluation Strategy

The focus of evaluation work in the recent past has been at two levels: the corporate level and the project level. These evaluations were done primarily by assessing the results of a sample of Agency projects and other initiatives.

The current strategy is to shift the focus of evaluation work towards the program level, on country programs and major institutional partners, in order to be more effective in generating timely strategic knowledge for learning and decision-making, and contributing to the Agency's transformation into a knowledge-based learning and accountable organization. In addition to providing better coverage of the Agency's business lines and transfer payments programs, such a shift facilitates working more closely in partnership with recipient countries and other donors agencies (both bilateral and multilateral) on joint evaluations, and enables the Agency to better assess issues such as co-ordination of assistance among donors.

The evaluation focus at the Program level entails emphasis on components of Geographic, Multilateral and Canadian Partnership Programs, which together account for 90% of CIDA's transfer payments:

- Geographic Programs - the components for evaluation here are Bilateral Country Programs. There are currently 30 program countries or countries of concentration that pursue thematic priorities (e.g. environment in Indonesia, basic education in Uganda, etc.);

- Multilateral Programs - the components for evaluation here are International Humanitarian Assistance, Food Aid, UN and Commonwealth Programs, and International Financial Institutions; and

- Canadian Partnership Programs and Institutions - the components for evaluation here will be the Non-Governmental Organization Program, the Industrial Cooperation Program and the Educational Institutions Program.

The driving force behind the evaluations is learning - about the results and benefits that are being achieved by the programs, how these results and benefits are contributing to the Agency's overall goals and objectives, and why initiatives have been successful or not. Specific issues that form the core of every evaluation include:

- Development Results - the extent to which a program is achieving its stated objectives and intended results; contribution of these results to Agency goals; the ongoing relevance of the program's results to the needs of intended beneficiaries; the sustainability, or potential for sustainability, of the benefits; and the relationship between results and costs of the program.

- Enabling Results: policy engagement, dialogue and influence; the impact of approaches/delivery mechanisms used; the complementarity between directed and responsive programming; the level of ownership and commitment of the recipient country to the programs goals; the nature of the partnerships between the recipient and external funding agencies; and the degree of coordination among external funding agencies and recipient country.

- Management Results: the degree of policy and program coherence; the linkage between initiatives/projects and program themes; the effectiveness and efficiency of resource utilization; the impact of new directions on responsible spending; risk management and frameworks which support mandate achievement.

Financial Information

Table 3: Financial Planned Spending

($ millions)	Forecast Spending 2001-02	Planned Spending 2002-03
Geographic Programs	742.9	758.6
Multilateral Programs	559.2	628.5
Canadian Partnership	272.1	274.0
Countries in Transition	127.3	122.0
Communications	11.7	11.8
Policy	13.8	21.4
Corporate Services	61.2	69.4
Budgetary Main Estimates	1,788.2	1,885.7
Non-budgetary - Multilateral Programs (IFI)	4.5	10.8
Total Main Estimates	1,792.7	1,896.5
Adjustments	301.9	74.0
Net Planned Spending	2,094.6	1,970.5
Plus: Cost of services received without charge	17.3	18.2
Net cost of Program	2,111.9	1,988.7
Full Time Equivalents	1,403	1,403

Financial Information

Table 3: Financial Planned Spending

($ millions)	Forecast Spending 2001-02	Planned Spending 2002-03
Geographic Programs	742.9	758.6
Multilateral Programs	559.2	628.5
Canadian Partnership	272.1	274.0
Countries in Transition	127.3	122.0
Communications	11.7	11.8
Policy	13.8	21.4
Corporate Services	61.2	69.4
Budgetary Main Estimates	1,788.2	1,885.7
Non-budgetary - Multilateral Programs (IFI)	4.5	10.8
Total Main Estimates	1,792.7	1,896.5
Adjustments	301.9	74.0
Net Planned Spending	2,094.6	1,970.5
Plus: Cost of services received without charge	17.3	18.2
Net cost of Program	2,111.9	1,988.7
Full Time Equivalents	1,403	1,403

Table 4: Summary of Transfer Payments

(thousands of dollars)	Geographic Programs	Countries in Transition	Multilateral Programs	Canadian Partnership	Communi-cations	Planned Spending 2002-03
Grants						
Programming Against Hunger, Malnutrition & Disease	5,000	0	88,658	0	0	93,658
International Humanitarian Assistance	3,000	2,000	87,697	0	0	92,697
Development Assistance to International Development Institutions / International Financial Institutions	51,000	500	26,889	400	0	78,789
Voluntary Sector Support and Special Projects	0	0	0	76,743	0	76,743
Scholarships	0	0	0	7,776	0	7,776
	59,000	2,500	203,244	84,919	0	349,663
Contributions						
Geographic Programs	802,564	0	0	0	0	802,564
Programming Against Hunger, Malnutrition & Disease	0	0	103,472	0	0	103,472
International Humanitarian Assistance	0	0	100	0	0	100
Development Assistance to International Development Institutions / International Financial Institutions	0	0	1,400	0	0	1,400
Voluntary Sector Support and Special Projects	0	0	0	112,935	0	112,935
Industrial Cooperation	0	0	0	55,979	0	55,979
Countries in Transition	0	122,511	0	0	0	122,511
Development Information Program	0	0	0	0	4,307	4,307
	802,564	122,511	104,972	168,914	4,307	1,203,268
Other Transfer Payments						
International Financial Institutions -- (notes encashment)	0	0	201,900	0	0	201,900
	0	0	201,900	0	0	201,900
Total	861,564	125,011	510,116	253,833	4,307	1,754,831

Table 4: Summary of Transfer Payments

(thousands of dollars)	Geographic Programs	Countries in Transition	Multilateral Programs	Canadian Partnership	Communi-cations	Planned Spending 2002-03
Grants						
Programming Against Hunger, Malnutrition & Disease	5,000	0	88,658	0	0	93,658
International Humanitarian Assistance	3,000	2,000	87,697	0	0	92,697
Development Assistance to International Development Institutions / International Financial Institutions	51,000	500	26,889	400	0	78,789
Voluntary Sector Support and Special Projects	0	0	0	76,743	0	76,743
Scholarships	0	0	0	7,776	0	7,776
	59,000	2,500	203,244	84,919	0	349,663
Contributions						
Geographic Programs	802,564	0	0	0	0	802,564
Programming Against Hunger, Malnutrition & Disease	0	0	103,472	0	0	103,472
International Humanitarian Assistance	0	0	100	0	0	100
Development Assistance to International Development Institutions / International Financial Institutions	0	0	1,400	0	0	1,400
Voluntary Sector Support and Special Projects	0	0	0	112,935	0	112,935
Industrial Cooperation	0	0	0	55,979	0	55,979
Countries in Transition	0	122,511	0	0	0	122,511
Development Information Program	0	0	0	0	4,307	4,307
	802,564	122,511	104,972	168,914	4,307	1,203,268
Other Transfer Payments						
International Financial Institutions -- (notes encashment)	0	0	201,900	0	0	201,900
	0	0	201,900	0	0	201,900
Total	861,564	125,011	510,116	253,833	4,307	1,754,831

Grants and Contributions and Other Transfer Payments

CIDA grants, contributions and other transfer payments of $1,765.6 million, including non-budgetary expenditures, account for 88.8% of CIDA's program expenditures. Further information is given below.

Table 5: Details of Transfer Payments

(thousands of dollars)	Forecast Spending 2001-02	Main Estimates 2002-03	Planned Spending 2002-03
GRANTS			
Countries in Transition			
Development assistance to international development institutions and organizations for operations and general programs as well as specific programs and projects, to international financial institutions	250,000	500,000	500,000
Humanitarian assistance or disaster preparedness to countries, their agencies and persons in such countries, and to international institutions and Canadian and international non-governmental organizations for operations and general programs and specific programs, projects, activities and appeals	0	2,000,000	2,000,000
Geographic Programs			
Development assistance to international development institutions and organizations for operations and general programs as well as specific programs and projects, to international financial institutions	37,748,000	51,000,000	51,000,000
Programming against hunger, malnutrition and disease through international development and nutritional institutions, international non-governmental organizations or the International Development Research Centre for the benefit of recipients in developing countries	0	5,000,000	5,000,000
Humanitarian assistance or disaster preparedness to countries, their agencies and persons in such countries, and to international institutions and Canadian and international non-governmental organizations for operations and general programs and specific programs, projects, activities and appeals	0	3,000,000	3,000,000
Multilateral Programs			
Development assistance to international development institutions and organizations for operations and general programs as well as specific programs and projects, to international financial institutions	154,340,371	132,761,000	26,889,000
Programming against hunger, malnutrition and disease through international development and nutritional institutions, international non-governmental organizations or the International Development Research Centre for the benefit of recipients in developing countries	175,029,213	100,472,000	88,658,000
Humanitarian assistance or disaster preparedness to countries, their agencies and persons in such countries, and to international institutions and Canadian and international non-governmental organizations for operations and general programs and specific programs, projects, activities and appeals	138,745,220	92,830,000	87,697,000

Table 5: Details of Transfer Payments (cont'd)

(thousands of dollars)	Forecast Spending 2001-02	Main Estimates 2002-03	Planned Spending 2002-03
Canadian Partnership			
Development assistance to international development institutions and organizations for operations and general programs as well as specific programs and projects, to international financial institutions	400,000	400,000	400,000
Grants to Canadian, international, regional and developing-country institutions, organizations and agencies, developing-country governments, their organizations and agencies, to provincial and municipal governments, their organizations and agencies in support of development co-operation and development education programs and to international non-governmental organizations in support of development assistance programs, projects and activities	33,427,250	76,743,000	76,743,000
Development assistance as education and training for individuals	8,080,000	8,248,000	7,776,000
Total Grants	548,020,054	472,954,000	349,663,000
CONTRIBUTIONS			
Geographic Programs			
Development assistance, including payments for loan agreements issued under the authority of previous Appropriation Acts, to developing countries and their agencies and institutions in such countries and contributions to Canadian, international and regional institutions, organizations and agencies, to provincial governments, their organizations and agencies, and to Canadian private-sector firms in support of regional and country-specific projects, programs and activities	695,615,933	631,061,000	802,564,000
Humanitarian assistance or disaster preparedness to countries, their agencies and persons in such countries, and to international institutions and Canadian and international non-governmental organizations for operations and general programs and specific programs, projects, activities, and appeals	3,456,340	0	0
Countries in Transition			
Contributions for co-operation with countries in transition in Central and Eastern Europe and the former Soviet Union	118,638,342	109,386,000	122,511,000
Humanitarian assistance or disaster preparedness to countries, their agencies and persons in such countries, and to international institutions and Canadian and international non-governmental organizations for operations and general programs and specific programs, projects, activities, and appeals	1,720,000	0	0
Multilateral Programs			
Development assistance to international development institutions and organizations for operations and general programs as well as specific programs and projects, to international financial institutions	1,336,748	100,000	100,000
Programming against hunger, malnutrition and disease through international development institutions, international non-governmental organizations or the International Development Research Centre for the benefit of recipients in developing countries	3,378,384	100,000	100,000
Contribution to the Inter-American Development Bank	1,300,000	1,300,000	1,300,000

Table 5: Details of Transfer Payments (cont'd)

(thousands of dollars)	Forecast Spending 2001-02	Main Estimates 2002-03	Planned Spending 2002-03
Programming against hunger, malnutrition and disease through developing countries, their agencies and persons in such countries, Canadian non-governmental organizations or development institutions for the benefit of recipients in developing countries	76,313,444	90,881,000	103,372,000
Humanitarian assistance or disaster preparedness to countries, their agencies and persons in such countries, and to international institutions and Canadian and international non-governmental organizations for operations and general programs and specific programs, projects, activities, and appeals	100,000	100,000	100,000
Contributions to Canadian, international, regional and developing-country institutions, organizations and agencies, developing-country governments, their organizations and agencies, to provincial and municipal governments, their organizations and agencies in support of development co-operation and development education programs and to international non-governmental organizations in support of development assistance programs, projects and activities	625,000	0	0
Canadian Partnership			
Contributions to Canadian, international, regional and developing-country institutions, organizations and agencies, developing-country governments, their organizations and agencies, to provincial and municipal governments, their organizations and agencies in support of development co-operation and development education programs and to international non-governmental organizations in support of development assistance programs, projects and activities	178,113,222	111,102,000	112,935,000
Incentives to Canadian, international and developing-country private investors, institutions, organizations, and governments in support of industrial co-operation programs, projects and activities	55,363,434	57,322,000	55,979,000
Communications			
Contributions to Canadian or international communications organizations, other federal, provincial or municipal governments, broadcasters and producers, other donor governments and institutions in support of the development information program involving the production and dissemination of development information, educational materials and related activities	3,982,127	4,633,000	4,307,000
Contributions to Canadian, international, regional and developing-country institutions, organizations and agencies, developing-country governments, their organizations and agencies, to provincial and municipal governments, their organizations and agencies in support of development co-operation and development education programs and to international non-governmental organizations in support of development assistance programs, projects and activities	646,100	0	0
Total Contributions	1,140,589,074	1,005,985,000	1,203,268,000

Table 5: Details of Transfer Payments (cont'd)

(thousands of dollars)	Forecast Spending 2001-02	Main Estimates 2002-03	Planned Spending 2002-03
Canadian Partnership			
Development assistance to international development institutions and organizations for operations and general programs as well as specific programs and projects, to international financial institutions	400,000	400,000	400,000
Grants to Canadian, international, regional and developing-country institutions, organizations and agencies, developing-country governments, their organizations and agencies, to provincial and municipal governments, their organizations and agencies in support of development co-operation and development education programs and to international non-governmental organizations in support of development assistance programs, projects and activities	33,427,250	76,743,000	76,743,000
Development assistance as education and training for individuals	8,080,000	8,248,000	7,776,000
Total Grants	548,020,054	472,954,000	349,663,000
CONTRIBUTIONS			
Geographic Programs			
Development assistance, including payments for loan agreements issued under the authority of previous Appropriation Acts, to developing countries and their agencies and institutions in such countries and contributions to Canadian, international and regional institutions, organizations and agencies, to provincial governments, their organizations and agencies, and to Canadian private-sector firms in support of regional and country-specific projects, programs and activities	695,615,933	631,061,000	802,564,000
Humanitarian assistance or disaster preparedness to countries, their agencies and persons in such countries, and to international institutions and Canadian and international non-governmental organizations for operations and general programs and specific programs, projects, activities, and appeals	3,456,340	0	0
Countries in Transition			
Contributions for co-operation with countries in transition in Central and Eastern Europe and the former Soviet Union	118,638,342	109,386,000	122,511,000
Humanitarian assistance or disaster preparedness to countries, their agencies and persons in such countries, and to international institutions and Canadian and international non-governmental organizations for operations and general programs and specific programs, projects, activities, and appeals	1,720,000	0	0
Multilateral Programs			
Development assistance to international development institutions and organizations for operations and general programs as well as specific programs and projects, to international financial institutions	1,336,748	100,000	100,000
Programming against hunger, malnutrition and disease through international development institutions, international non-governmental organizations or the International Development Research Centre for the benefit of recipients in developing countries	3,378,384	100,000	100,000
Contribution to the Inter-American Development Bank	1,300,000	1,300,000	1,300,000

Table 5: Details of Transfer Payments (cont'd)

(thousands of dollars)	Forecast Spending 2001-02	Main Estimates 2002-03	Planned Spending 2002-03[2]
Programming against hunger, malnutrition and disease through developing countries, their agencies and persons in such countries, Canadian non-governmental organizations or development institutions for the benefit of recipients in developing countries	76,313,444	90,881,000	103,372,000
Humanitarian assistance or disaster preparedness to countries, their agencies and persons in such countries, and to international institutions and Canadian and international non-governmental organizations for operations and general programs and specific programs, projects, activities, and appeals	100,000	100,000	100,000
Contributions to Canadian, international, regional and developing-country institutions, organizations and agencies, developing-country governments, their organizations and agencies, to provincial and municipal governments, their organizations and agencies in support of development co-operation and development education programs and to international non-governmental organizations in support of development assistance programs, projects and activities	625,000	0	0
Canadian Partnership			
Contributions to Canadian, international, regional and developing-country institutions, organizations and agencies, developing-country governments, their organizations and agencies, to provincial and municipal governments, their organizations and agencies in support of development co-operation and development education programs and to international non-governmental organizations in support of development assistance programs, projects and activities	178,113,222	111,102,000	112,935,000
Incentives to Canadian, international and developing-country private investors, institutions, organizations, and governments in support of industrial co-operation programs, projects and activities	55,363,434	57,322,000	55,979,000
Communications			
Contributions to Canadian or international communications organizations, other federal, provincial or municipal governments, broadcasters and producers, other donor governments and institutions in support of the development information program involving the production and dissemination of development information, educational materials and related activities	3,982,127	4,633,000	4,307,000
Contributions to Canadian, international, regional and developing-country institutions, organizations and agencies, developing-country governments, their organizations and agencies, to provincial and municipal governments, their organizations and agencies in support of development co-operation and development education programs and to international non-governmental organizations in support of development assistance programs, projects and activities	646,100	0	0
Total Contributions	1,140,589,074	1,005,985,000	1,203,268,000

Table 5: Details of Transfer Payments (cont'd)

(thousands of dollars)	Forecast Spending 2001-02	Main Estimates 2002-03	Planned Spending 2002-03
OTHER TRANSFER PAYMENTS [1]			
Multilateral Programs			
(S) Encashment of notes issued to the development assistance funds of the international financial institutions in accordance with the International Development (Financial Institutions) Assistance Act	205,332,000	201,900,000	201,900,000
Total Other Transfer Payments	205,332,000	201,900,000	201,900,000
ITEMS NOT REQUIRED			
Grants for cooperation with countries in transition in Central and Eastern Europe and the former Soviet Union	0	0	0
Grant to Jamaïca	20,000,000	0	0
Total Items Not Required	20,000,000	0	0
Total	1,913,941,128	1,680,839,000	1,754,831,000

1. Other Transfer Payments exclude non-budgetary expenditures of $10.8 million for 2002-2003 and $4.5 million for 2001-2002.

Table 6: Net Cost of Program for the Estimates Year

The total CIDA program cost including $18.187 million for services provided without charge by other departments are shown in the table below.

(thousands of dollars)	Main Estimates 2002-03	Planned Spending 2002-03
Geographic Programs	758,597	930,100
Multilateral Programs	639,249	528,921
Canadian Partnership	274,039	274,057
Countries in Transition	121,978	135,103
Communications	11,796	11,470
Policy	21,438	21,438
Corporate Services	69,400	69,400
Sub-total	1,896,497	1,970,489
Services provided without charge by other departments		
Operating Expenditures:		
- Accommodation - Public Works and Government Services Canada	6231	6,231
- Employee benefits covering the employer's share of insurance premiums and costs - Treasury Board Secretariat	6,884	6,884
- Legal services - Department of Justice	472	472
- Employee compensation payment - Human Resources. Development Canada	100	100
	13,687	13,687
Aid Expenditures:		
- Imputed interest on advance payments - Department of Finance (1)	4,500	4,500
	18,187	18,187
Total estimated program cost	1,914,684	1,988,676

1. This covers the imputed interest on advance payments. CIDA has been exempted from the Treasury Board policy on advance payments for grants and contributions. However, the additional interest charges incurred by the federal government as a result are considered to be an imputed ODA program expenditure.

Table 7: Loans, Investments and Advances (Non-Budgetary)

(millions of dollars)	Forecast Spending 2001-02	Main Estimates 2002-03	Planned Spending 2002-03
Payments to International Financial Institutions			
- Capital Subscriptions (L35) - African Development Bank	4.50	4.44	4.44

Table 5: Details of Transfer Payments (cont'd)

(thousands of dollars)	Forecast Spending 2001-02	Main Estimates 2002-03	Planned Spending 2002-03
OTHER TRANSFER PAYMENTS [1]			
Multilateral Programs			
(S) Encashment of notes issued to the development assistance funds of the international financial institutions in accordance with the International Development (Financial Institutions) Assistance Act	205,332,000	201,900,000	201,900,000
Total Other Transfer Payments	205,332,000	201,900,000	201,900,000
ITEMS NOT REQUIRED			
Grants for cooperation with countries in transition in Central and Eastern Europe and the former Soviet Union	0	0	0
Grant to Jamaïca	20,000,000	0	0
Total Items Not Required	20,000,000	0	0
Total	1,913,941,128	1,680,839,000	1,754,831,000

1. Other Transfer Payments exclude non-budgetary expenditures of $10.8 million for 2002-2003 and $4.5 million for 2001-2002.

Table 6: Net Cost of Program for the Estimates Year

The total CIDA program cost including $18.187 million for services provided without charge by other departments are shown in the table below.

(thousands of dollars)	Main Estimates 2002-03	Planned Spending 2002-03
Geographic Programs	758,597	930,100
Multilateral Programs	639,249	528,921
Canadian Partnership	274,039	274,057
Countries in Transition	121,978	135,103
Communications	11,796	11,470
Policy	21,438	21,438
Corporate Services	69,400	69,400
Sub-total	1,896,497	1,970,489
Services provided without charge by other departments		
Operating Expenditures:		
- Accommodation - Public Works and Government Services Canada	6231	6,231
- Employee benefits covering the employer's share of insurance premiums and costs - Treasury Board Secretariat	6,884	6,884
- Legal services - Department of Justice	472	472
- Employee compensation payment - Human Resources, Development Canada	100	100
	13,687	13,687
Aid Expenditures:		
- Imputed interest on advance payments - Department of Finance (1)	4,500	4,500
	18,187	18,187
Total estimated program cost	1,914,684	1,988,676

1. This covers the imputed interest on advance payments. CIDA has been exempted from the Treasury Board policy on advance payments for grants and contributions. However, the additional interest charges incurred by the federal government as a result are considered to be an imputed ODA program expenditure.

Table 7: Loans, Investments and Advances (Non-Budgetary)

(millions of dollars)	Forecast Spending 2001-02	Main Estimates 2002-03	Planned Spending 2002-03
Payments to International Financial Institutions			
- Capital Subscriptions (L35) - African Development Bank	4.50	4.44	4.44

Backgrounder on Accounting Change and IFI

Starting in 1998-99, the Government initiated a change in how it accounts for its payments to International Financial Institutions (IFIs). As a consequence, the full value of the notes is considered expended in the fiscal year in which they are issued rather than when the actual cash is drawn by the recipient institutions.

As a result of this change, information on IFI expenditures is provided on an encashment basis in Part II of the Main Estimates, whereas in Table 2 of this Report on Plans and Priorities, information is presented on the basis of planned note issuance. The table below, illustrates the difference between the two accounting methods.

Table 8: Reconciliation of the International Assistance Envelope -- Cash Basis to Issuance Basis

(thousands of dollars)	Issuance Basis 2002-03	Cash Basis 2002-03	Variance
Gross International Assistance Envelope	2,312,716	2,394,105	81,389
CANADIAN INTERNATIONAL DEVELOPMENT AGENCY			
AID PROGRAM			
Geographic Programs	814,663	814,663	0
Partnership Programs	253,833	253,833	0
Multilateral Programs	301,451	301,451	0
- International Financial Institutions	90,988	201,900	110,912
Communications	4,307	4,307	0
Special Funds	76,326	76,326	0
ADMINISTRATION	194,774	194,774	0
CIDA - Official Development Assistance (ODA)	1,736,342	1,847,254	110,912
PLUS OTHER OFFICIAL ASSISTANCE			
- Countries in Transition - Program	102,351	102,351	0
- Countries in Transition - Administration	10,092	10,092	0
CIDA Official Assistance (OA)	112,443	112,443	0
Total CIDA (ODA and OA)	1,848,785	1,959,697	110,912
OTHER DEPARTMENTS AND AGENCIES			
AID PROGRAM			
Department of Finance			
- International Development Association	230,334	200,811	-29,523
Other Government Departments	233,597	233,597	0
Total Other Departments and Agencies (ODA & OA)	463,931	434,408	-29,523
Total	2,312,716	2,394,105	81,389

Backgrounder on Accounting Change and IFI

Starting in 1998-99, the Government initiated a change in how it accounts for its payments to International Financial Institutions (IFIs). As a consequence, the full value of the notes is considered expended in the fiscal year in which they are issued rather than when the actual cash is drawn by the recipient institutions.

As a result of this change, information on IFI expenditures is provided on an encashment basis in Part II of the Main Estimates, whereas in Table 2 of this Report on Plans and Priorities, information is presented on the basis of planned note issuance. The table below, illustrates the difference between the two accounting methods.

Table 8: Reconciliation of the International Assistance Envelope -- Cash Basis to Issuance Basis

(thousands of dollars)	Issuance Basis 2002-03	Cash Basis 2002-03	Variance
Gross International Assistance Envelope	2,312,716	2,394,105	81,389
CANADIAN INTERNATIONAL DEVELOPMENT AGENCY			
AID PROGRAM			
Geographic Programs	814,663	814,663	0
Partnership Programs	253,833	253,833	0
Multilateral Programs	301,451	301,451	0
- International Financial Institutions	90,988	201,900	110,912
Communications	4,307	4,307	0
Special Funds	76,326	76,326	0
ADMINISTRATION	194,774	194,774	0
CIDA - Official Development Assistance (ODA)	1,736,342	1,847,254	110,912
PLUS OTHER OFFICIAL ASSISTANCE			
- Countries in Transition - Program	102,351	102,351	0
- Countries in Transition - Administration	10,092	10,092	0
CIDA Official Assistance (OA)	112,443	112,443	0
Total CIDA (ODA and OA)	1,848,785	1,959,697	110,912
OTHER DEPARTMENTS AND AGENCIES			
AID PROGRAM			
Department of Finance:			
- International Development Association	230,334	200,811	-29,523
Other Government Departments	233,597	233,597	0
Total Other Departments and Agencies (ODA & OA)	463,931	434,408	-29,523
Total	2,312,716	2,394,105	81,389

Table 9: Key Results Commitments

Agency Priorities and Expected Result:
Basic Human Needs • Improved access for the poor to health, education, shelter, food and nutrition, sanitation, and pure-water-supply services; • improved in-country institutional capacity for sustainable human development; • improved ability of vulnerable groups to increase their productive activities to meet their basic human needs; • timely, effective and appropriate emergency assistance; and • improved in-country capacities to mitigate disaster impacts.
Gender Equality • Advanced women's equal participation with men as decision-makers in shaping the sustainable development of their societies; • women and girls supported in the realization of their full human rights; and • reduced gender inequalities in access to and control over the resources and benefits of development.
Infrastructure Services • Improved institutional capacity to manage reform and ensure the efficient and equitable provision of services; • increased access of the poor, especially poor women, to infrastructure services; and • increased capacity to deliver environmentally sound infrastructure services.
Human Rights, Democracy, Good Governance • More democratic decision-making through increased popular participation and strengthened representative institutions; • more effective and accountable exercise of power; • increased capacity of organizations that protect and promote human rights; • improved legal and judicial systems to strengthen the rule of law; • greater ability in civil society to address rights concerns and strengthen the security of the individual; and • strengthened will of leaders to respect rights, rule democratically and govern effectively.
Private-Sector Development • Stronger enabling environments for private-sector development, including more competitive internal markets and enhanced connections to the global economy; • improved capacities of the private sector, and related institutions, as a result of support to micro-enterprise and micro-finance development and small and medium-sized businesses; and • strengthened long-term linkages between Canadian and developing-country businesses that are established on a demand-driven basis and which provide high social returns.
Environment • Ecosystems are protected from degradation and destruction and natural resources are used in a sustainable manner; • the creation of pollutants and waste is avoided; • risks to human health, climate and environment posed by pollutants and waste are minimized; • individuals, groups, organizations and institutions are able to address local and environmental issues and to participate in the resolution of global environmental problems; and • environmental profiles, environmental strategies and environmental impacts assessments are used to integrate environmental considerations fully into development co-operation programs, projects and activities.
Countries in Transition To assist the transition to a market economy • Improved investment and business environment; and • increased capacity of public and private institutions/business to function in a market-based economy.
To encourage good governance, democracy, political pluralism, the rule of law and adherence to international norms and standards • Increased promotion and protection of human rights; • more effective, equitable and accountable service delivery by all levels of government; and • increased popular participation in decision-making in society.
To facilitate Canadian trade and investment links with the region • Joint ventures and investment opportunities created; and • Canadian commercial benefits realized.
To assist international efforts to reduce threats to international and Canadian security • Enhanced nuclear safety; • enhanced peace and security, stability, prosperity and regional co-operation; and • reduced human suffering resulting from emergency situations.

References

For additional information about CIDA's programs, activities and operations, please visit our Internet site at the following address: **http://www.acdi-cida.gc.ca/index.htm**

or contact:

Public Inquiries
Canadian International Development Agency
Communications Branch, 5th Floor
200 Promenade du Portage
Hull, Quebec
Canada K1A 0G4

Telephone: 1-819-997-5006
Toll free: *1-800-230-6349*

Telecommunications Device for the Hearing and Speech Impaired: 1-819-953-5023
Toll free: *1-800-331-5018*

Fax: 1-819-953-6088

E-mail: ..... info@acdi-cida.gc.ca

Legislation Administered

CIDA is designated as a department for the purposes of the *Financial Administration Act* by *Order-in-Council P.C. 1968-923* of May 8, 1968 and *P.C. 1968-1760* of September 12, 1968. The authority for the CIDA program and related purposes is found in the *Department of Foreign Affairs and International Trade Act*, in the *Annual Appropriations Act* and in the *International Development (Financial Institutions) Assistance Act*. CIDA is the lead government organization responsible for Canada's ODA.

BUDGET DES DÉPENSES

Agence canadienne de développement international

Budget des dépenses
2002-2003

Partie III – Rapport sur les plans et les priorités

Canada

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le Budget des dépenses qui est déposé à la Chambre des communes par la présidente du Conseil du Trésor, comporte trois parties :

Partie I – Le Plan de dépenses du gouvernement présente un aperçu des dépenses fédérales et résume les rapports entre les principaux éléments du Budget principal des dépenses et le Plan de dépenses (qui figure dans le budget).

Partie II – Le Budget principal des dépenses étaye directement la *Loi de crédits*. Le Budget principal des dépenses énonce les autorisations de dépenser (crédits) et les sommes à inclure dans les projets de loi de crédits que le Parlement doit adopter afin que le gouvernement puisse mettre en applications ses plans de dépenses. Les Parties I et II du Budget des dépenses sont déposées simultanément le 1er mars ou avant.

Partie III – Le Plan de dépenses du ministère est divisé en deux documents :

1) **Les rapports sur les plans et les priorités (RPP)** sont des plans de dépenses établis par chaque ministère et organisme (à l'exception des sociétés d'État). Ces rapports présentent des renseignements plus détaillés au niveau des secteurs d'activité et portent également sur les objectifs, les initiatives et les résultats prévus; il y est fait également mention des besoins connexes en ressources pour une période de trois ans. Les RPP contiennent également des données sur les besoins en ressources humaines, les grands projets d'immobilisations, les subventions et contributions, et les coûts nets des programmes. Ils sont déposés au Parlement par la présidente du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables des ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ces documents sont déposés au printemps, pour renvoi aux comités qui font ensuite rapport à la Chambre des communes conformément au paragraphe 81(4) du Règlement.

2) **Les rapports ministériels sur le rendement (RMR)** rendent compte des réalisations de chaque ministère et organisme en fonction des attentes prévues en matière de rendement qui sont indiquées dans leur RPP. Ces rapports sur le rendement, qui portent sur la dernière année financière achevée, sont déposés au Parlement en automne par la présidente du Conseil du Trésor au nom des ministres responsables pour les ministères et des organismes désignés aux annexes I, I.1 et II de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Le Budget des dépenses, de même que le budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, représentée par
le ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux, 2002

En vente au Canada chez votre libraire local ou par la
poste auprès des Éditions du gouvernement du Canada (TPSGC)
Ottawa (Canada) K1A 0S9

Téléphone : 1-800-635-7943
Site Internet : http://publications.tpsgc.gc.ca

No. de catalogue BT31-2/2003-III-53

ISBN 0-660-61786-2

Agence canadienne de développement international

Budget des dépenses
2002-2003

Partie III - Rapport sur les plans et les priorités

Susan E. Whelan

Ministre de la Coopération internationale

Table des matières

1.0 Messages 1
1.1 Message de la ministre 1
1.2 Déclaration de la direction 4
1.3 Résumé 5

2.0 Raison d'être de l'Agence 7
2.1 Mandat et objectif 7
2.2 Avantages pour les Canadiens 8

3.0 Contexte de planification 10
3.1 L'état du monde : les défis de l'ACDI 10
3.2 Les enseignements retenus 13
3.3 Nouvelles orientations 15
3.4 Gestion des risques 18

4.0 Plans et priorités par Résultat stratégique 19
4.1 Résultats stratégiques : les Résultats de développement 21
4.2 Stratégies pour réaliser des Résultats stratégiques durables : les Résultats porteurs 33
4.3 Les outils pour réaliser les Résultats stratégiques : les Résultats de gestion 42

5.0 Organisation 45
5.1 Situation présente : secteurs d'activités 45
5.2 Résultats stratégiques, secteurs d'activités et répartition des ressources 46
5.3 Responsabilité 47

6.0 Dépenses prévues du ministère 48

7.0 Évaluation du rendement : Mesure du rendement 51
7.1 Stratégie de mesure du rendement 51
7.2 Stratégie d'évaluation 52

Renseignements financiers 54

Liste des figures et des tableaux

Figure 1 : Structure des secteurs d'activités de l'ACDI 19
Figure 2 : Résultats stratégiques de l'ACDI 20
Tableau 1 : Concordance des résultats stratégiques et des secteurs d'activités (base d'émission) (année financière 2002-2003) 47
Tableau 2 : Ventilation de l'enveloppe de l'aide internationale (base d'émission) 49
Figure 3 : Enveloppe de l'aide internationale par mécanisme d'exécution, 2002-2003 50
Tableau 3 : Plan des dépenses 54
Tableau 4 : Sommaire des paiements de transfert 55
Tableau 5 : Détails des paiements de transfert 56
Tableau 6 : Coût net du programme pour l'année budgétaire 60
Tableau 7 : Prêts, placements et avances (non budgétaire) 60
Tableau 8 : Rapprochement de l'enveloppe d'aide internationale – Base de décaissement et base d'émission 61
Tableau 9 : Principaux engagements en matière de résultats 62

Acronymes et abréviations

ACDI ..... Agence canadienne de développement international
AP ..... Aide publique
APD ..... Aide publique au développement
ASACR ..... Association sud-asiatique de coopération régionale
CAD ..... Comité d'aide au développement [de l'OCDE]
CARP ..... Canada AIDS Russia Project
CDI ..... Cadre de développement intégré
CFA ..... Communauté financière africaine
CIDPDD ..... Centre international des droits de la personne et du développement démocratique
CRDI ..... Centre de recherches pour le développement international
CSLP ..... Cadre stratégique de lutte contre la pauvreté
DCPE ..... Document-cadre de politique économique
DGPC ..... Direction générale du partenariat canadien
DPDDBG .... Droits de la personne, développement démocratique et bon gouvernement
DRHC ..... Développement des ressources humaines Canada
EAI ..... Enveloppe de l'aide internationale
ECE ..... Europe centrale et de l'Est
ETP ..... Équivalent temps plein
FMI ..... Fonds monétaire international
FRPC ..... Facilité pour la réduction de la pauvreté et la croissance
HCR ..... Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés
IFI ..... Institution financière internationale
IMD ..... Institution multilatérale de développement
LCEE ..... Loi canadienne sur l'évaluation environnementale
MAECI ..... Ministère des Affaires étrangères et du Commerce international
MTS ..... Maladie transmissible sexuellement
OCDE ..... Organisation de coopération et de développement économiques
OEA ..... Organisation des États américains
OMS ..... Organisation mondiale de la santé
ONG ..... Organisation non gouvernementale
ONU ..... Organisation des Nations Unies
OSC ..... Organisation de la société civile
PAM ..... Programme alimentaire mondial
PCI ..... Programme de coopération industrielle
PIB ..... Produit intérieur brut
PID ..... Programme d'information sur le développement
PMA ..... Pays les moins avancés
PNB ..... Produit national brut
PNUD ..... Programme des Nations Unies pour le développement
PPT ..... Programme des pays en transition
PPTE ..... Pays pauvres très endettés
REE ..... Renaissance Europe de l'Est
RHSC ..... Ressources humaines et services corporatifs
RPP ..... Rapport sur les plans et les priorités
SDD ..... Stratégie de développement durable
SIDA ..... Syndrome d'immunodéficience acquise
TPSGC ..... Travaux publics et Services gouvernementaux Canada
UNICEF ..... Fonds des Nations Unies pour l'enfance
VIH ..... Virus d'immunodéficience humaine

1.1 Message de la ministre

Susan Whelan
Ministre de la Coopération internationale

Au moment où j'entreprends cette nouvelle mission à titre de ministre de la Coopération internationale, deux éléments de réflexion m'ont aidé à transformer ce qui pouvait se révéler une tâche intimidante en une perspective invitante. Le premier élément est l'histoire — le temps, l'expertise et la réflexion qui ont été consacrés à établir les priorités de développement international et à perfectionner la pratique du développement international, en s'inspirant des enseignements des 50 dernières années. Je suis naturellement heureuse de la contribution de l'ACDI et, de façon plus générale, de celle du Canada à ce processus.

Ma seconde source d'encouragement est le partenariat — le fait de savoir que je ne suis pas seule. Je partage avec les Canadiens et Canadiennes de tous les secteurs de la société le désir de donner aux populations moins privilégiées que la nôtre une bonne chance de surmonter le fléau de la pauvreté. Pour les Canadiens et Canadiennes, le développement international va bien au-delà de ce que fait le gouvernement. Des églises canadiennes et d'autres groupes participaient à des activités de développement international bien avant l'établissement de structures gouvernementales formelles pour favoriser la participation officielle à ces efforts. Particulièrement inspirante est l'opinion selon laquelle l'appui de la population canadienne au développement ne repose pas sur des intérêts personnels ou nationaux limités, mais bien sur le désir authentique de jouer notre rôle en tant que membres plus fortunés de la grande famille humaine.

Cet appui populaire se reflète dans l'appui du gouvernement et du Parlement canadiens. Cette attitude positive de la population et de ses dirigeants, à l'égard du développement, est particulièrement importante dans la foulée des événements tragiques du 11 septembre dernier, qui ont changé à jamais le monde dans lequel nous vivons et travaillons. Partout dans le monde, les nations ont été contraintes d'évaluer très sérieusement leurs priorités à l'égard de leurs propres citoyens et de la communauté internationale dans son ensemble.

Plus que jamais, le travail de l'Agence canadienne de développement international est de toute première importance tant pour les Canadiens que pour la communauté des nations. Comme les Canadiens le reconnaissent depuis longtemps, un monde plus sûr, plus

équitable et plus prospère est une condition préalable à l'existence d'un Canada plus sûr, plus équitable et plus prospère. C'est pourquoi le Discours du budget 2001 soulignait que « alors que nous investissons dans les possibilités qui s'ouvrent chez nous, nous ne devons pas négliger ceux qui, hors de nos frontières, ont les besoins les plus criants. » Le premier ministre lui-même a pris l'initiative en attirant l'attention du monde à la fois sur l'obligation d'appuyer les pays en développement et sur la valeur d'apporter un tel appui. Le premier ministre a fait du développement de l'Afrique l'un des principaux enjeux du Sommet du G-8 qu'il présidera en juin 2002 et dont le Canada sera l'hôte.

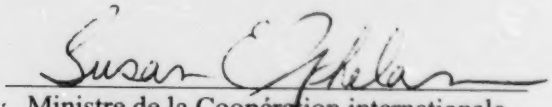
Aussi solide que soit cet appui à l'égard du travail de l'ACDI, l'Agence se garde bien de le tenir pour acquis. C'est l'argent des contribuables canadiens, chèrement gagné, qui est investi, par la voie de leurs impôts, dans le travail que nous accomplissons. En conséquence, au moment même où nous nous tournons vers l'avenir, nous chercherons toujours non seulement à poursuivre le travail avec prudence et probité, mais aussi à améliorer la pertinence, l'opportunité et l'efficacité de nos programmes. J'ai été particulièrement fière de la réponse rapide et significative de l'ACDI à la crise humanitaire en Afghanistan. Après un conflit qui perdure depuis plus de 20 ans, et 3 années d'une grave sécheresse, la population afghane a besoin de l'appui de la communauté internationale pour assurer sa survie à court terme et son développement à long terme. Le Canada soutient pleinement la reconstruction de l'Afghanistan et, par l'entremise de l'ACDI, a versé jusqu'à maintenant 16,5 millions de dollars en aide humanitaire aux victimes de la présente crise dans la région. En janvier 2002, lors de la Conférence ministérielle de Tokyo sur les efforts de reconstruction en Afghanistan, j'ai annoncé une somme supplémentaire de 100 millions de dollars pour l'assistance humanitaire et l'aide à la reconstruction, y compris le soutien aux efforts de rétablissement de la paix et de lutte contre la faim, la malnutrition et la maladie.

Comme le souligne de façon éloquente le présent *Rapport sur les plans et les priorités*, l'efficacité de l'aide va bien au-delà d'une mise en œuvre convenable d'un certain nombre de projets ou de programmes particuliers. La logique, quant à l'efficacité de l'aide, exige que nos efforts contribuent réellement à améliorer les perspectives générales de développement d'un pays, non seulement aujourd'hui, mais aussi de façon durable. Au cours des 30 dernières années, le monde a pris ce virage en remplaçant la perspective précédente, essentiellement économique, par des stratégies beaucoup plus globales qui reposent sur des facteurs sociaux, économiques, politiques, environnementaux et culturels. Dans la foulée de ces initiatives, *Les priorités de développement social de l'ACDI : Un cadre d'action*, annoncées en septembre 2000, représentent un investissement important sur une période de cinq ans dans les quatre domaines prioritaires que sont l'éducation de base, la santé et la nutrition, la lutte contre le VIH/sida et la protection des enfants, le thème de l'égalité entre les sexes constituant un élément clé de ces quatre domaines prioritaires.

Toutefois, la façon dont nous investissons les ressources qui nous sont confiées peut se révéler tout aussi importante que les genres d'initiatives dans lesquels nous investissons.

À cet égard, le vérificateur général du Canada a reconnu l'orientation de plus en plus axée sur les résultats de l'ACDI. Au moment où nous nous tournons vers l'avenir, des résultats optimums exigeront, de plus en plus, une étroite collaboration avec nos partenaires des pays développés et un plus grand leadership de la part de nos partenaires des pays en développement. De façon quasi-universelle, les donateurs font maintenant en sorte que les partenaires des pays en développement puissent orienter les activités de développement au sein de leurs frontières. Un exemple de ceci est le soutien du Canada au Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique, un nouveau plan remarquable élaboré par certains des leaders les plus progressistes de l'Afrique. Le nouveau Fonds canadien pour l'Afrique annoncé dans le Budget 2001, apportera son soutien à ce partenariat. Des partenariats plus solides, la prise en charge locale des projets et des programmes, une meilleure coordination entre les donateurs et une cohérence accrue des orientations de politique constituent la pierre d'assise sur laquelle repose le nouveau monde du développement international.

Le *Rapport sur les plans et les priorités* de 2002-2003 offre au lecteur une vue interne de la planification à l'ACDI, au moment où l'Agence appliquent ces méthodes pour veiller à ce que les fonds canadiens soient prudemment investis et permettent la réalisation de l'aspiration du Canada de faire de la planète un monde meilleur pour tous. C'est dans cet esprit que je soumets le présent *Rapport sur les plans et les priorités* à la plus profonde considération du Parlement et de la population canadienne dans son ensemble.



Ministre de la Coopération internationale

1.2 Déclaration de la direction

Rapport sur les plans et les priorités de 2002-2003

Je soumets, en vue de son dépôt au Parlement, le *Rapport sur les plans et les priorités* (RPP) de 2002-2003 de l'**Agence canadienne de développement international**.

À ma connaissance, les renseignements contenus dans ce rapport :

- décrivent fidèlement le mandat, les priorités, les stratégies de l'Agence et les résultats escomptés par celle-ci, y compris ceux qui sont énoncés dans la *Stratégie de développement durable de l'ACDI 2001-2003 : Un plan d'action pour le changement*, et dans le document intitulé *Pour une aide internationale plus efficace : Les nouvelles approches du programme canadien d'aide internationale*;

- sont conformes aux principes de divulgation de l'information énoncés dans les *Lignes directrices pour la préparation du rapport sur les plans et les priorités*;

- sont complets et exacts;

- sont fondés sur de bons systèmes d'information et de gestion.

Je suis satisfait des méthodes et des procédures d'assurance de la qualité qui ont été utilisées pour produire le RPP.

Les ministres du Conseil du Trésor ont approuvé la Cadre de planification, de rapport et de responsabilisation (CPRR) sur lequel s'appuie le présent document et qui sert de fondement à la reddition de comptes sur les résultats obtenus au moyen des ressources et des pouvoirs fournis.

Nom : _____

Date : Feb 5/02

1.3 Résumé

L'ACDI s'est taillée une réputation d'excellence en poursuivant son mandat dans les pays en développement en Afrique et au Moyen-Orient, dans les Amériques et en Asie, ainsi que dans la mise en œuvre de ses programmes d'aide dans les pays de l'Europe centrale et de l'Est et de l'ancienne Union soviétique. Le mandat premier de l'ACDI est d'appuyer, dans le contexte du développement durable, les efforts destinés à améliorer la qualité de vie des hommes et des femmes, des garçons et des filles, dans les pays en développement. Ce mandat demeure aujourd'hui tout aussi pertinent qu'exigeant. Les Canadiens et Canadiennes tirent directement avantage du travail de l'ACDI, puisque les programmes de l'Agence incarnent leurs valeurs profondes de justice sociale et leur désir de venir en aide aux plus démunis. Les intérêts canadiens sont bien servis par des initiatives qui favorisent la coopération et l'égalité à l'échelle mondiale.

Au cours des 50 dernières années, de manière générale, les pays en développement ont connu d'énormes transformations. Même si, dans l'ensemble, ces transformations leur ont été profitables, les avantages du développement ont été répartis de façon inéquitable dans ces pays et des défis de taille persistent. Dans un monde en rapide évolution, l'ACDI doit faire tout en son pouvoir pour veiller à ce que son rôle et ses contributions, à la fois sur la scène canadienne et internationale, demeurent significatifs et constituent une valeur ajoutée.

Le Canada joue un rôle influent au sein de la communauté des donateurs et ce rôle sera encore plus important en 2002, alors que le Canada sera l'hôte du Sommet du G8[1]. Ce Sommet sera capital pour le développement international, alors que le Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique y fera l'objet de discussions. Le Nouveau partenariat précise, d'un point de vue africain, les conditions nécessaires à la réussite du développement de l'Afrique. Le Canada assumera le leadership des pays du G8 au cours de la prochaine année pour préparer une réponse à cette initiative, qui fait appel à une réorganisation fondamentale de la façon dont le partenariat est administré entre les pays donateurs et les pays bénéficiaires dans les régions en développement.

Les programmes en cours de l'ACDI en Afrique, ainsi que dans les autres pays et régions en développement, s'appuient sur les enseignements tirés de l'expérience au cours des 50 dernières années de développement international. Parmi les principaux enseignements qui ont été intégrés aux programmes de l'Agence figurent la nécessité d'une prise en charge locale, une meilleure coordination entre les donateurs, une plus grande participation de la société civile, davantage de cohérence en matière de politiques et une orientation axée sur les résultats.

Accroître son efficacité et améliorer, dans l'ensemble, sa responsabilisation sont parmi les principaux défis que doit surmonter l'Agence, alors qu'elle s'attaque aux problèmes complexes et divers du développement. Parmi les initiatives particulières qui ont été entreprises pour relever ces défis figurent les suivantes : des interventions de programme plus stratégiques; de nouvelles méthodes en matière de programmes; planification, budgétisation et rapports davantage axés sur les résultats; une consolidation de la présence sur le terrain; la suppression des processus

[1] http://www.g8.gc.ca

administratifs inutiles de la charge de travail des agents de développement. L'Agence a également mis au point une stratégie en trois volets de la gestion des risques. Cette stratégie comprend les mesures suivantes : la détermination des risques des programmes-pays; l'application de stratégies de gestion des risques pour les cadres de développement et les projets à l'étude; un Processus d'évaluation des risques juridiques.

Dans le but de simplifier les objectifs de l'ACDI et pour répondre aux nouveaux défis de la coopération au développement international, l'Agence a mis au point une nouvelle série de quatre Résultats stratégiques. Ces Résultats stratégiques visent à refléter le mandat de l'Agence en matière d'aide publique au développement (APD) et d'aide publique (AP). Bien qu'à l'échelle de l'organisation, l'Agence continue de fonctionner sur la base de ses principaux secteurs d'activités, la planification stratégique est maintenant centrée sur les quatre Résultats stratégiques : le bien-être économique; le développement social; la durabilité et la régénération de l'environnement; la gouvernance.

Ces quatre résultats constituent les Résultats de développement de l'Agence. La réalisation de ces Résultats de développement est rendue possible grâce à une série de Résultats porteurs (qui comprend des stratégies comme une approche équilibrée entre les programmes dirigés et les programmes non sollicités, l'objectif sectoriel et l'objectif géographique, une plus grande cohérence en matière d'orientations de politique, une intervention favorisant la prise en charge locale et la participation des Canadiens et Canadiennes). Les Résultats de gestion ou outils (comme les ressources humaines et la gestion de l'information et de la technologie) sont indispensables à l'élaboration et à la mise en œuvre des stratégies adoptées. Ensemble, les Résultats de développement, les Résultats porteurs et les Résultats de gestion résument l'essence des résultats que doit poursuivre l'Agence. Ces résultats escomptés lui permettent également d'associer ses programmes de développement aux buts établis par les Objectifs de développement pour le millénaire.

Conformément à ce nouvel objectif stratégique et aux nouvelles interventions de développement, mieux coordonnées et davantage axées sur les programmes, la stratégie d'évaluation de l'Agence portera davantage aussi sur les programmes, les programmes-pays et les principaux partenaires institutionnels. En plus de permettre une meilleure couverture des secteurs d'activités de l'Agence et des programmes de paiements de transfert, un tel changement facilitera un travail de partenariat plus étroit dans les évaluations conjointes avec les pays bénéficiaires et les autres organismes d'aide des pays donateurs. Cette démarche permettra en outre à l'Agence de mieux évaluer certains enjeux, comme la coordination de l'aide parmi les donateurs.

Au cours des 50 dernières années, le monde s'est tourné vers la coopération et le développement international pour veiller à ce que les avantages et les possibilités qu'offre la vie au sein d'une communauté mondiale soient répartis de façon équitable. La priorité ici porte sur l'existence d'intérêts à long terme qui sont partagés par tous les pays, plutôt que sur l'existence d'intérêts nationaux étroits. Plusieurs donateurs collaborent maintenant à la réalisation des Objectifs de développement pour le millénaire, lesquels objectifs offrent une vision commune d'un monde meilleur. L'ACDI demeure fidèle à cette vision et continue de consacrer toute son énergie à faire de cette vision une réalité.

2.0 Raison d'être de l'Agence

Depuis plus de 30 ans, l'Agence canadienne de développement international[2] (ACDI) poursuit un mandat de développement dans les pays d'Afrique et du Moyen-Orient[3], des Amériques[4] et de l'Asie[5]. Plus récemment, en 1995, l'Agence a également pris en charge les programmes d'aide internationale destinée aux pays de l'Europe centrale et de l'Est et de l'ancienne Union soviétique — les pays en transition[6]. Au cours de ces trois décennies, l'ACDI s'est forgée une réputation d'excellence dans plusieurs domaines, tout en étant perçue par les autres organismes donateurs comme l'un des organismes d'aide les plus innovateurs. L'Agence est reconnue pour son leadership soutenu en matière de développement et d'égalité entre les sexes, ainsi que pour la participation des organisations non-gouvernementales à son programme d'aide. L'ACDI a également été l'un des premiers organismes à préconiser l'intégration des dimensions environnementales dans les programmes de développement. En 2001, l'Agence s'est démarquée en diffusant sa Stratégie de développement durable 2001-2003[7], laquelle est devenue le plan des activités de l'Agence. La Stratégie favorise l'intégration des principes du développement durable dans tous les programmes de l'Agence.

Au cours de cette même période, la coopération au développement a considérablement évolué. Cette évolution témoigne à la fois de l'expérience pratique accumulée au cours des 50 dernières années et de la préoccupation grandissante pour améliorer l'efficacité de l'aide au sein de la communauté du développement. Le résultat se traduit par une stratégie plus globale et plus perfectionnée à l'égard des programmes de développement. Aujourd'hui, on accorde une plus grande attention au cadre général du développement et à la façon dont les projets de développement s'intègrent au contexte global. Dans un monde en rapide évolution, l'Agence doit faire tout ce qu'elle peut pour que son rôle et sa contribution, à la fois sur la scène internationale et nationale, demeurent pertinents et efficaces.

2.1 Mandat et objectif

Les trois objectifs de la politique étrangère du Canada, tels que formulés, en 1995, dans l'énoncé du gouvernement intitulé *Le Canada dans le monde*[8], sont la promotion de la prospérité, la protection de la sécurité au Canada et dans le monde et le rayonnement des valeurs canadiennes. Dans ce contexte de politique étrangère, le mandat de l'ACDI est d'appuyer le développement durable dans le but de réduire la pauvreté et de contribuer à un monde plus sûr, plus équitable et plus prospère. L'ACDI a aussi pour mandat d'appuyer le développement démocratique et la libéralisation économique dans les pays en transition.

L'Agence accorde une aide à plus de 120 pays au moyen de programmes les plus divers qui comprennent quelque 3 000 projets.

---

[2] http://www.acdi-cida.gc.ca
[3] http://www.acdi-cida.gc.ca/africa-f.htm
[4] http://www.acdi-cida.gc.ca/americ-f.htm
[5] http://www.acdi-cida.gc.ca/asia-f.htm
[6] http://www.acdi-cida.gc.ca/europe-f.htm
[7] http://www.acdi-cida.gc.ca/sdd
[8] http://www.dfait-maeci.gc.ca/francais/foreignp/cnd-world/menu.htm

Conformément à sa mission, l'ACDI poursuit le double objectif suivant[9] :

- appuyer les efforts des populations des pays en développement et des pays en transition en vue de réaliser un **développement économique** et **social durable**, compatible avec les besoins et l'environnement de ces pays, en collaborant avec eux à la réalisation d'activités de développement;

- apporter une **aide humanitaire**, contribuant ainsi aux intérêts économiques et politiques canadiens à l'étranger par la promotion de la **justice sociale, de la stabilité internationale et du développement de relations économiques à long terme** pour le bénéfice de la communauté internationale toute entière.

2.2 Avantages pour les Canadiens

Les activités de l'ACDI représentent un avantage important pour le Canada et ses citoyens en matière de politique étrangère du fait que le mandat de l'Agence puise ses racines profondes dans les valeurs de justice sociale des Canadiens et Canadiennes et leur désir de venir en aide à ceux qui sont plus démunis. Ce mandat reconnaît que les mesures qui favorisent la coopération et l'égalité à l'échelle mondiale servent les intérêts du Canada. Parmi les principales forces qui ont modelé l'aide au développement au cours de la dernière décennie figurent les impératifs géopolitiques, les impératifs de paix et de sécurité (voir encadré 1), les liens historiques entre le Nord et le Sud, ainsi que les intérêts politiques et économiques des pays donateurs.

Encadré 1. Aller au fond du problème

La plupart des conflits dans le monde en développement, ainsi que leurs répercussions sur la population de ces pays et sur la communauté internationale, puisent leurs racines dans des causes économiques et sociales. En réalité, la guerre, le terrorisme, la pauvreté et l'instabilité économique cheminent souvent côte-à-côte. La pauvreté, au sein de l'abondance, peut alimenter le ressentiment et l'instabilité. Répondre aux besoins humains fondamentaux des démunis dans le monde en développement permet de réduire la pauvreté et, en conséquence, de répondre aux causes sous-jacentes du terrorisme et d'autres formes de conflits humains.

L'humanitarisme — ou les valeurs et l'éthique — a aussi été une puissante motivation, en particulier en ce qui a trait à l'appui du public, dans les pays donateurs, à l'égard de l'aide au développement. La plupart des Canadiens appuient la coopération au développement pour deux bonnes raisons : ils croient que c'est la chose à faire, pour des raisons d'éthique, de justice et de solidarité humaine, d'une part; d'autre part ils sont préoccupés par le sort des moins fortunés, lequel, à leur avis, ne se limite pas aux seules frontières canadiennes. Au cours de nombreuses décennies, ces deux éléments ont constitué le fondement — la pierre d'assise — de l'appui du public au programme d'aide du Canada. L'appui à la coopération au développement témoigne aussi de l'engagement des Canadiens à l'égard des droits de la personne, y compris l'égalité entre les hommes et les femmes, entre les garçons et les filles, des droits que le programme d'aide doit favoriser, selon eux.

[9] *Budget des dépenses 2000-2001 : Parties I et II*, pages 9 et 10.

Au même moment, les réalités de la mondialisation et d'une interdépendance internationale de plus en plus étroite accordent beaucoup de poids au raisonnement selon lequel la coopération au développement doit aussi s'appuyer sur un « intérêt personnel éclairé » ou des partenariats mutuellement bénéfiques. L'interdépendance, dans ce contexte, se traduit par une convergence d'intérêts entre les États sur une foule d'enjeux — l'environnement, la paix et la sécurité, la santé, l'éradication des maladies, la stabilité économique et politique, la migration et la criminalité transfrontalière. La priorité ici porte sur l'existence d'intérêts à long terme qui sont partagés par tous les pays, plutôt que sur l'existence d'intérêts nationaux étroits. Ce raisonnement reconnaît, ultimement, que les Canadiens et Canadiennes tireront avantage d'un monde plus sûr, plus prospère et plus équitable.

3.0 Contexte de planification

L'état du monde pose un certain nombre de défis importants à l'ACDI, tout en lui offrant une foule de possibilités à exploiter. En se fondant sur l'analyse de ces risques, défis et possibilités, l'Agence a procédé à d'importants choix pour l'établissement et l'application de ses programmes à venir, tout en veillant à une gestion appropriée des risques.

3.1 L'état du monde : les défis de l'ACDI

Au cours des 50 dernières années, le monde s'est tourné vers la coopération et le développement international pour veiller à ce que les avantages et les possibilités qu'offre la vie au sein d'une communauté mondiale soient répartis de façon équitable, tout en cherchant à réduire les menaces qui pourraient se présenter. Plusieurs donateurs collaborent ensemble maintenant à la poursuite des Objectifs de développement pour le millénaire, lesquels offrent une vision commune d'un monde meilleur (voir encadré 2).

Encadré 2. Objectifs de développement pour le millénaire[10]

Éliminer la pauvreté et la faim : Entre 1990 et 2015, réduire de moitié la proportion de la population dont le revenu est inférieur à un dollar par jour; entre 1990 et 2015, réduire de moitié la proportion de la population qui souffre de la faim.

Assurer l'éducation primaire pour tous : D'ici à 2015, donner à tous les enfants, garçons et filles, partout dans le monde, les moyens d'achever un cycle complet d'études primaires.

Promouvoir l'égalité entre les sexes et l'autonomisation des femmes : Éliminer les disparités fondées sur le sexe dans l'éducation au niveau primaire et secondaire, d'ici à 2005 si possible, et à tous les autres niveaux de l'enseignement en 2015 au plus tard.

Réduire la mortalité infantile : Réduire des deux tiers, entre 1990 et 2015, le taux de mortalité des moins de cinq ans.

Améliorer la santé maternelle : Réduire des trois quarts, entre 1990 et 2015, le taux de mortalité maternelle.

Combattre le VIH/sida, le paludisme et d'autres maladies : D'ici à 2015, avoir stoppé la propagation du VIH/sida et commencé à inverser la tendance actuelle. D'ici à 2015, avoir maîtrisé le paludisme et d'autres grandes maladies et commencé à inverser la tendance actuelle.

Assurer un environnement durable : Intégrer les principes de développement durable aux politiques et programmes nationaux et inverser la tendance actuelle à la déperdition des ressources environnementales. Réduire de moitié, d'ici à 2015, le pourcentage de la population qui n'a pas accès de façon durable à un approvisionnement en eau potable. Réussir, d'ici à 2020, à améliorer sensiblement la vie d'au moins 100millions d'habitants de taudis.

Mettre en place un partenariat mondial pour le développement : Poursuivre la mise en place d'un système commercial et financier multilatéral ouvert, fondé sur des règles, prévisible et non discriminatoire. Répondre aux besoins particuliers des pays les moins avancés, des pays enclavés et des petits États insulaires en développement. Traiter globalement le problème de la dette des pays en développement, par des mesures d'ordre national et international propres à rendre leur endettement viable à long terme. En coopération avec les pays en développement, formuler et appliquer des stratégies qui permettent aux jeunes de trouver un travail décent et utile. En coopération avec l'industrie pharmaceutique, rendre les médicaments essentiels disponibles et abordables dans les pays en développement. En coopération avec le secteur privé, faire en sorte que les avantages des nouvelles technologies, en particulier des technologies de l'information et de la communication, soient accordés à tous.

[10] http://www.developmentgoals.org

Le Canada est un pays signataire des Objectifs de développement pour le millénaire et partage, avec d'autres nations, la responsabilité de leur mise en œuvre. Les défis de l'ACDI résident dans la nécessité d'appuyer quatre priorités de développement humain et de sécurité : le bien-être économique, le développement social, la durabilité de l'environnement et la gouvernance.

La dernière décennie a vu se produire une incroyable croissance économique et, selon de nombreuses études, d'importantes percées ont été enregistrées dans la lutte contre la pauvreté. Certains pays en développement produisent des biens de consommation qui rivalisent avec ceux du monde industriel. Dans l'ensemble, le produit intérieur brut (PIB) par habitant des pays en développement a plus que triplé au cours des quatre dernières décennies (de 330 $ dans les années 1960, à 1 170 $ en 2001)[11].

Toutefois, les avantages du développement ont été inégalement répartis dans les pays en développement, de sorte que la pauvreté demeure un défi de taille permanent. En dépit du fait que le pourcentage de gens qui vivent avec moins de 1 $ US par jour ait chuté de 29 p. 100 à 24 p. 100 entre 1990 et 1998, la croissance de la population dans les pays pauvres a fait en sorte que le nombre absolu des gens démunis est en progression. Même si les Objectifs de développement pour le millénaire se réalisent, il y aura encore plus de 900 millions de gens qui vivront dans un état de grande pauvreté en 2015, la plupart en Afrique subsaharienne et en Asie du sud. L'écart entre les riches et les pauvres se creuse. Aujourd'hui, le cinquième de la population mondiale représentant les gens les plus riches dispose de 85 p. 100 du revenu mondial, tandis que le cinquième de la population mondiale représentant les gens les plus pauvres reçoit à peine 1,4 p. 100 du montant total.

Cet écart entre les riches et les pauvres se reflète également dans la nouvelle économie de l'information. Un fossé numérique — on emploie ce terme pour désigner l'écart ayant trait aux ressources en matière d'information — se creuse entre le Nord et le Sud. Les pays industrialisés dépendent davantage des technologies de l'information, auxquelles ils ont aussi davantage accès, tandis que celles-ci deviennent de plus en plus perfectionnées. Toutefois, plus de la moitié de l'humanité n'a jamais utilisé un téléphone et il existe plus de téléphones sur l'île de Montréal que dans tout le Bangladesh.

Le poids de la dette continue également d'hypothéquer sérieusement les pays les plus pauvres, en particulier les pays d'Afrique subsaharienne. Le poids important de la dette limite la croissance et l'investissement, entrave le progrès social et le règlement de problèmes environnementaux, et limite l'accès aux marchés internationaux des capitaux. Les pays en développement profitent de façon inégale des avantages du flot de capital privé : près des trois quarts du flot d'investissement privé dans les pays en développement se concentrent dans seulement 12 pays, principalement en Asie et en Amérique latine. La part consacrée à l'Afrique subsaharienne est inférieure à 4 p. 100. En matière de développement social, l'état de la population mondiale s'est améliorée au cours des dernières décennies. Les gens vivent plus longtemps et jouissent d'une meilleure santé : l'espérance de vie est passée de 46 à 66,7 ans entre 1970 et 1999[12], alors qu'au cours de la même

[11] Les données des années 1960 sont tirées de John W. Sewell, « The Changing Definition of Development Co-operation », Commentary, Overseas Development Council, June 29, 1998, p. 1; données de 1999 : Human Development Index (Indicateur de développement humain) http://www.undp.org/hdr2001/indicator/pdf/hdr_2001_table_1.pdf

[12] Human Development Index (Indicateur de développement humain) http://www.undp.org/hdr2001/indicator/pdf/hdr_2001_table_1.pdf

période, le taux de mortalité infantile mondial a chuté de moitié. Toutefois, en dépit de ces percées, l'inégalité entre les sexes se traduit encore par le fait que 70 p. 100 des gens les plus démunis sont des femmes. La pandémie du VIH/sida touche de façon disproportionnée les pays en développement. Des 36 millions de personnes porteuses du VIH/sida, 23 millions habitent en Afrique subsaharienne.

La gestion de l'environnement à l'échelle mondiale s'est améliorée au cours de la décennie, mais de nombreux défis persistent. En 1999, il existait une cinquantaine de stratégies nationales de développement durable, alors qu'on en comptait moins de 25 en 1990, mais leur mise en œuvre demeure difficile[13]. L'eau non potable, conséquence de la pollution environnementale, continue d'avoir de sérieuses conséquences sur la santé : 80 p. 100 de toutes les maladies dans les pays en développement sont engendrées par l'eau non potable, laquelle est également responsable du décès de cinq millions de personnes chaque année, soit dix fois plus que les conflits armés. Les émissions de dioxyde de carbone, qui font partie des gaz à effet de serre associés au changement climatique, progressent partout dans le monde.

On compte maintenant plus de gouvernements élus démocratiquement dans le monde qu'il n'y en a jamais eu dans l'histoire, permettant ainsi à des organismes comme l'ACDI d'établir, avec confiance, des relations étroites avec un nombre grandissant de gouvernements nationaux. Toutefois, comme le souligne le plus récent rapport de l'organisme Transparency International[14], la corruption demeure un grave problème mondial et ce sont les plus démunis de la terre qui sont les premiers à en faire les frais. Néanmoins, à mesure que la démocratie s'enracine, les gouvernements sont de plus en plus ouverts à l'idée d'améliorer les façons de mieux servir leur population et de développer les outils pour réformer les pratiques de gouvernance.

Défis persistants dans les régions géographiques — l'Asie, l'Afrique, les Amériques et les pays en transition de l'Europe centrale et de l'Est et de l'ancienne Union soviétique

Dans l'ensemble, des millions de gens dans le monde ont pu profiter de nouvelles possibilités qui s'offraient à eux. Il n'en demeure pas moins que la communauté internationale est confrontée à des défis considérables. C'est en Afrique que la situation du développement s'avère la plus préoccupante. Plusieurs pays africains, en particulier ceux de l'Afrique subsaharienne, croulent sous l'effet d'une faible croissance économique et l'existence de violents conflits. La progression du VIH/sida pèse lourdement sur ce continent, de telle sorte qu'en 1997, dans certains pays, on enregistrait un déclin de l'espérance de vie qui retombait ainsi à des niveaux enregistrés avant 1980. En Afrique, un engagement souvent fragile en matière de démocratie et une incapacité, en particulier au sein des gouvernements, de promouvoir le développement durable limitent sérieusement les progrès dans ces domaines et dans d'autres.

En dépit d'une croissance rapide dans plusieurs pays asiatiques, l'Asie continue d'abriter la moitié des pauvres du monde. Même les pays plus développés de cette région se révèlent fragiles devant les soubresauts économiques, comme l'a si bien démontré la récente crise financière en

[13] Les Objectifs de développement pour le millénaire prévoient la mise en œuvre de stratégies nationales de développement durable au plus tard en 2005.

[14] http://www.transparency.org

1997. L'Amérique latine a de nouveau connu la croissance, après la « décennie perdue » des années 1980. Mais, cette croissance n'a pas été redistribuée de façon équitable. Aussi, d'énormes disparités dans les richesses — les écarts les plus importants qui soient dans le monde —, pourraient sérieusement miner les perspectives d'une croissance durable et d'une plus grande démocratisation.

La situation est mitigée aussi dans les pays en transition. Certains ont enregistré de grands progrès en adoptant des formes plus démocratiques de gouvernement et en se tournant vers une économie de marché. Mais, au même moment, la situation demeure explosive dans l'ancienne Yougoslavie. Les tendances lourdes en Russie indiquent une chute rapide du niveau de vie, tandis qu'en Asie centrale la pauvreté est toujours endémique.

Même si les défis ne doivent pas être sous-estimés, il faut retenir que, pour l'ensemble des pays en développement, les 50 dernières années ont été marquées par le progrès. Plusieurs indicateurs de bien-être humain — espérance de vie, santé des enfants, éducation — témoignent de réels progrès. Il y a de bonnes raisons de croire que ces progrès, attribuables pour la plupart aux efforts des pays en développement eux-mêmes, se poursuivront au cours de la prochaine décennie.

3.2 Les enseignements retenus

Une plus grande collaboration à l'échelle mondiale dans la poursuite de programmes de développement efficaces a donné lieu à un accord sur un certain nombre de principes clés que l'on retrouve dans le document intitulé *Le rôle de la coopération pour le développement à l'aube du xxie siècle*[15], de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE). Ces principes s'appuient sur les enseignements tirés par la communauté internationale au cours des 50 dernières années. Parmi les principaux enseignements que l'ACDI a retenus et intégrés dans ses programmes figurent les suivants :

- **La prise en charge locale.** Suivant les principes de la prise en charge locale, les pays bénéficiaires, tant le gouvernement que la population, peuvent élaborer des stratégies nationales qui reflètent leurs priorités, plutôt que celles des pays donateurs. Cela suppose un effort concerté pour consolider la capacité des pays en développement de pouvoir planifier et administrer leur propre développement. La prise en charge locale est perçue comme un moyen de s'assurer que les efforts des donateurs répondent aux priorités locales et que les programmes et activités que soutiennent les programmes de développement seront durables, en particulier lorsque les donateurs réduiront progressivement leurs investissements.

- **Une meilleure coordination entre les donateurs.** S'appuyant sur trois décennies d'activités de développement international, le Canada sait que pour s'attaquer aux défis que doivent surmonter les pays en développement, une collaboration efficace entre les partenaires du développement mène aux meilleurs résultats. Grâce au partenariat, les intervenants du développement, que ce soient les donateurs ou les bénéficiaires, sont en mesure d'exploiter les synergies qu'engendrent la mise en commun des ressources, des connaissances et des efforts.

[15] http://www.oecd.org/dac/htm/stc.htm

L'Agence reconnaît le fardeau administratif que les programmes des donateurs imposent aux pays bénéficiaires, qu'il s'agisse d'un pays en développement ou d'un pays en transition, lorsque les programmes ne sont pas coordonnés et qu'il y a absence d'objectifs communs. Plutôt que d'imposer un certain nombre de priorités qui font double emploi, voire qui s'opposent, la communauté internationale doit adapter ses programmes en fonction des priorités définies par le pays bénéficiaire. Du même souffle, la capacité du pays bénéficiaire d'assurer une gestion efficace doit être renforcée. Le Comité d'aide au développement[16] (CAD) de l'OCDE se penche sur cette question à l'heure actuelle.

- **La participation de la société civile.** La participation doit être au cœur de la sélection, de l'élaboration et de la mise œuvre de toute activité de développement. Voilà l'un des enseignements les plus évidents tirés de l'expérience dans le domaine du développement. L'existence d'une saine société civile, représentant un large éventail d'intérêts, y compris les groupes marginalisés, rend possible une participation éclairée des citoyens et permet aux groupes sous-représentés d'avoir voix au chapitre pour réclamer de meilleures pratiques de gouvernance. Il s'agit aussi d'une élément important pour favoriser aussi bien la démocratisation qu'une meilleure gestion des affaires publiques dans les pays en développement et dans les pays de l'Europe centrale et de l'Est qui ont subi pendant des décennies les effets de l'étatisme et de la planification centrale.

- **Davantage de cohérence en matière d'orientations de politique.** La mondialisation se caractérise par des liens de plus en plus étroits entre les nations et les enjeux d'intérêt public. Les actions d'un État-nation peuvent avoir une incidence considérable sur d'autres pays, dans une foule de secteurs d'intervention. Une prise de conscience de cette réalité suscite un intérêt grandissant pour ce qui a trait à la cohérence des orientations de politique. L'OCDE a déterminé sept domaines où une meilleure cohérence des orientations stratégiques entraîne des avantages certains, notamment les domaines suivants : le commerce international et l'investissement étranger direct; les finances internationales; l'agriculture et l'alimentation; les ressources naturelles et l'environnement durable; les enjeux sociaux (p. ex., normes de travail, immigration, santé publique, drogues illicites); la gouvernance; les conflits. En recherchant une plus grande cohérence dans ces domaines d'intervention, le monde industrialisé pourrait apporter une plus grande contribution au progrès économique et social du monde en développement.

- **Une stratégie de gestion axée sur les résultats.** La stratégie de gestion axée sur les résultats est, de plus en plus, perçue comme un véhicule essentiel pour assurer une plus grande efficacité de l'aide. La coordination des efforts de tous les partenaires en fonction de Résultats stratégiques et des Objectifs de développement pour le millénaire constitue un défi de taille pour la communauté internationale. Le Canada a activement adopté la stratégie de gestion axée les résultats et, depuis les années 1990, il a enregistré de réels progrès à cet égard à l'échelle des projets. Plus récemment, l'ACDI a adopté une série de résultats, appelés Résultats clés de l'Agence, pour accroître la convergence de ses objectifs en fonction des résultats et améliorer les rapports et l'évaluation de l'Agence. La section 4 précise les initiatives de l'Agence à ce chapitre.

[16] http://www.oecd.org/dac

Bon nombre de ces enseignements ont été mentionnés dans le *Rapport sur les plans et les priorités* de 2001-2002 et l'ACDI a reconnu à l'époque qu'il lui faudrait au moins de trois à cinq ans pour les intégrer entièrement à l'ensemble de ses programmes.

3.3 Nouvelles orientations

En réponse aux problèmes divers et complexes du développement, le principal défi de l'ACDI est d'accroître l'efficacité de l'aide et d'améliorer, dans l'ensemble, sa responsabilisation. Parmi les activités particulières que l'Agence a entreprises figurent les suivantes : l'élaboration de nouvelles stratégies en matière de programmes; la mise en œuvre d'interventions à l'échelle des programmes stratégiques; une meilleure intégration de la planification, de la budgétisation et des rapports, en fonction de la gestion axée sur les résultats; le renforcement de la présence sur le terrain; la rationalisation du processus de gestion de l'Agence.

Nouvelles stratégies en matière de programmes

L'Agence a entrepris un certain nombre de projets pilotes destinés à évaluer de nouvelles stratégies en matière de programmes. Ces nouvelles stratégies accordent une priorité au dialogue sur les politiques, aux investissements stratégiques d'aide, aux approches axées sur des partenariats renforcés, à la coordination entre les donateurs et au leadership du pays en développement visé. Les projets pilotes font appel à diverses stratégies qui permettent une bonne dose d'expérimentation et aussi une bonne dose d'enseignements à retenir. Ces enseignements seront intégrés aux outils, mécanismes et stratégies de programmes et aideront également à préciser les types de compétences que l'Agence doit acquérir et favoriser. Quelques-unes de ces initiatives portent sur une collaboration plus étroite avec les partenaires de l'Agence à l'élaboration de cadres stratégiques de lutte contre la pauvreté et de cadres de développement intégré. L'encadré 3 présente un aperçu de ces nouvelles stratégies. Dans la section 4, on peut trouver des précisions sur quelques-uns des projets pilotes. Le défi dans l'application de ces nouvelles méthodes est de résoudre les questions liées à l'intégration de la responsabilisation, de la gestion financière et de l'évaluation du rendement, conformément aux normes gouvernementales.

Encadré 3. De nouvelles méthodes pour accroître l'efficacité de la coopération au développement

Le ***Cadre de développement intégré***[17] (CDI) regroupe les principes de réalisation de programmes efficaces, comme la prise en charge locale, le partenariat, le développement d'une vision à long terme et l'intérêt pour les préoccupations sociales et financières. Les CDI peuvent accroître la coordination entre les donateurs. L'ACDI a participé activement à l'élaboration de CDI au Viêt-nam, au Ghana et en Bolivie.

Le ***Cadre stratégique de lutte contre la pauvreté***[18] (CSLP) est étroitement ajusté au CDI et incarne, de façon explicite, plusieurs des mêmes principes. Les CSLP, qu'élaborent les pays en fonction de leurs priorités, offrent une stratégie globale qui intègre les politiques sociales et sectorielles, les réformes institutionnelles, la saine gestion publique et d'autres mesures de lutte contre la pauvreté au sein d'un solide cadre macro-économique. Le processus des CSLP doit s'appuyer sur une consultation élargie, à la fois pour s'assurer que les démunis expriment leurs préoccupations et pour encourager la prise en charge locale de la stratégie.

L'***Approche sectorielle*** (SWAp) consiste en un programme dirigé par le gouvernement du pays bénéficiaire qui concentre les fonds des donateurs sur des activités de développement dans un secteur donné (comme la santé ou l'éducation). Il s'agit ainsi d'appuyer un programme dans un seul secteur d'intervention et de dépenses, plutôt que des projets distincts et, souvent, dictés par les objectifs des donateurs. Les approches sectorielles permettent aux donateurs et aux pays partenaires de considérer, de façon globale, à la fois les avantages, les problèmes et les solutions liés à un enjeu sectoriel.

Interventions à l'échelle des programmes stratégiques

Les interventions à l'échelle des programme stratégiques exigent les méthodes suivantes : exploiter pleinement les ressources des quelque 3 000 projets dont l'Agence a la responsabilité pour appuyer les interventions à l'échelle des programmes; concentrer les initiatives de développement dans les secteurs offrant les retombées les plus étendues par rapport aux fonds d'aide investis; évaluer les programmes du point de vue des objectifs géographiques. Les projets à venir devraient être étroitement intégrés à une stratégie plus globale de pays et s'appuyer sur une bonne connaissance du contexte du pays. Ces projets devraient avoir une portée, un effet de levier et une incidence accrus et mettre l'accent sur l'efficacité de l'élaboration des politiques et de leur mise en œuvre. L'encadré 4 montre de quelle façon l'ACDI applique sa stratégie de programme au Mali. La section 4 précise davantage comment l'ACDI met en œuvre cette nouvelle stratégie, sous la rubrique « Résultats stratégiques : Les Résultats de développement ».

La concentration sectorielle et géographique est un enjeu important que l'Agence étudiera de près au cours des prochaines années. À l'opposé de ceux d'autres donateurs, les programmes de l'ACDI sont largement dispersés : l'Agence œuvre dans plusieurs secteurs et dans presque tous les 120 pays en développement[19]. L'Agence étudiera les moyens de concentrer davantage ses ressources dans un moins grand nombre de secteurs et dans un nombre restreint de pays clés qui profiteraient d'une intervention canadienne significative.

[17] http://www.worldbank.org/cdf
[18] http://www.worldbank.org/poverty/strategies/index.htm
[19] http://www.acdi-cida.gc.ca/cidaweb/webcountry.nsf/index_f.html

Encadré 4. Stratégie de programme de l'ACDI au Mali (2001-2005, 13 millions de dollars)

S'appuyant sur plusieurs décennies d'expérience et d'engagement au Mali, l'ACDI est maintenant partenaire dans un programme sectoriel innovateur d'éducation. L'Agence collabore à la réalisation de ce programme, avec une foule de partenaires, y compris plusieurs organismes des Nations Unies, la Banque mondiale et plusieurs autres pays donateurs. Ce programme vise à faire passer le pourcentage de la population qui reçoit une éducation de niveau primaire, de 50p.100 qu'il était en 1998-1999, à 95p.100 en 2009-2010. Au cours de la phase 1, l'investissement de l'Agence, totalisant 13 millions de dollars, sera consacré à l'amélioration de la qualité et de la gestion du système éducatif et à un plus grand accès à l'éducation.

Intégration de la planification, de la budgétisation et des rapports, en fonction de la gestion axée sur les résultats

L'ACDI continuera de produire ses rapports en fonction des résultats escomptés, en utilisant une série d'indicateurs qui permet l'apprentissage continu et des ajustements conformément à des principes de gestion axée sur l'amélioration continue. L'Agence a élaboré une nouvelle série de résultats clés — Résultats clés de l'Agence —, qui remplace les Principaux engagements en matière de résultats qui étaient utilisés dans les précédents Rapports sur les plans et les priorités (voir Tableau 9). Il existe trois grands domaines de résultats : les Résultats de développement, les Résultats porteurs (efficacité) et les Résultats de gestion (bon fonctionnement). La section 4 donne des précisions sur ces trois domaines de résultats.

L'Agence se dirige vers un système de planification, d'allocation des ressources, de suivi et de rapports plus intégré et plus complet. Cela lui permettra de procéder à l'évaluation continuelle des résultats réalisés et de la pertinence de l'allocation des ressources selon les enseignements tirés de l'expérience. Chaque année, le *Rapport sur les plans et les priorités* ainsi que le *Rapport sur le rendement* de l'Agence seront les principaux véhicules qui serviront à communiquer les progrès réalisés à l'égard des résultats escomptés.

Renforcement de la présence sur le terrain

La présence sur le terrain fait appel au transfert d'une partie du personnel d'un organisme d'aide et de ses autorités décisionnelles dans un pays en développement au lieu d'une concentration au siège social de l'organisme. L'ACDI évalue présentement sa présence sur le terrain et le niveau d'autorité déléguée à son personnel sur le terrain pour s'assurer que celui-ci puisse faire son travail de façon efficace. Cet exercice consiste aussi à déterminer des façons d'accroître la présence de l'Agence sur le terrain en faisant appel à du personnel embauché sur place dans le pays visé. Une présence adéquate sur le terrain peut fortifier la base du savoir de l'Agence, en particulier en ce qui a trait à la connaissance des coutumes et traditions locales, de la culture et des priorités et ce, au moment même où les donateurs s'engagent dans de nouveaux domaines en matière de programmes qui exigent une meilleure connaissance des conditions locales. Une présence accrue sur le terrain est perçue comme un moyen de se familiariser avec les priorités locales des pays en développement et pourrait renforcer la capacité de l'Agence de prendre des décisions rapides, éclairées et pertinentes.

Rationalisation du processus de gestion

L'ACDI possède une forte base de projets — cette base est demeurée relativement constante en dépit d'une réduction du budget d'aide. En 1999-2000, l'ACDI appuyait quelque 3 000 projets différents, par l'entremise de ses directions générales géographiques — ou bilatérales — et de la Direction générale du partenariat canadien. En conséquence, l'ACDI administre un très vaste inventaire de projets qui grèvent de plus en plus ses ressources en personnel.

L'Agence a mis sur pied un projet destiné à simplifier la charge de travail des agents de développement, en supprimant les processus inutiles de gestion des projets. Un groupe de travail interne a déjà établi une première liste des processus qui peuvent être éliminés du travail de l'Agence ou encore qui peuvent être transférées à un centre de responsabilité plus approprié. Au cours des mois à venir, l'Agence supprimera ou modifiera les procédures qui surchargent inutilement les agents de programme. Cela permettra au personnel de l'Agence de consacrer davantage de temps et de ressources au perfectionnement des connaissances et des compétences dans de nouveaux domaines de la coopération au développement.

3.4 Gestion des risques

L'exécution et la réalisation du mandat de l'ACDI comportent des risques inhérents. Parmi ces risques figurent les conflits, les catastrophes naturelles et humanitaires, l'instabilité politique et la corruption. Une stratégie d'évaluation des risques, en trois volets, a été mise sur pied pour gérer ces risques et d'autres risques, de façon efficace, comme élément à part entière des activités de l'ACDI et pour assurer l'intégrité des programmes.

Un modèle d'évaluation des risques, qui a été élaboré et mis à l'essai, permet d'établir les risques liés à un programme-pays donné. Les résultats sont utilisés dans la conception du Cadre stratégique de programme-pays ou/et comme intrants à des décisions sur l'opportunité de certains types précis de projets entrepris. Tant les cadres stratégiques de programme-pays que les documents d'approbation de projets comprennent, les uns comme les autres, une stratégie d'atténuation des risques. Dans les deux cas, la stratégie est soumise à l'approbation des principaux gestionnaires de la direction générale en cause et de la haute direction. L'état de ces risques fait l'objet d'un suivi et figure chaque année dans les Rapports sur le rendement des projets. Au besoin, on ajuste le tir des stratégies d'atténuation des risques.

De plus, l'Agence a mis sur pied un Processus d'évaluation des risques juridiques qui permet de déterminer les risques et tendances juridiques de manière continue et d'évaluer l'opportunité des mesures entreprises. Ces évaluations des risques, de même que le processus d'analyse du contexte, font partie des composantes fondamentales du Cadre de gestion intégrée des risques de l'Agence.

4.0 Plans et priorités par Résultat stratégique

Résultats stratégiques de l'ACDI

Le *Rapport sur les plans et les priorités* de 2002-2003, conformément à une nouvelle exigence, utilise les Résultats stratégiques plutôt que les secteurs d'activités qui étaient employés jusqu'à maintenant, comme principaux objectifs liés aux plans et priorités à venir. Conformément à cette exigence, l'ACDI présente ses plans à venir comme des Résultats stratégiques, précisant les priorités qui devront être poursuivies pour parvenir à ces résultats. Comme le souligne le *Guide de préparation du Rapport sur les plans et les priorités 2002-2003* du Secrétariat du Conseil du Trésor, les Résultats stratégiques constituent les avantages durables et à long terme que peuvent escompter les Canadiens et Canadiennes, et qui découlent de la vision et des efforts d'un ministère. Le concept de Résultats stratégiques remplace les termes employés précédemment notamment les « Principaux engagements en matière de résultats » et les « Objectifs stratégiques » de l'Agence.

La présente structure de responsabilisation de l'Agence en matière de gestion permet d'adapter la nouvelle orientation en fonction des Résultats stratégiques. La figure 1, ci-dessous, précise la présente structure de responsabilisation de l'ACDI en matière de gestion.

Figure 1 : Structure des secteurs d'activités de l'ACDI

Ministre de la Coopération internationale

Président(e)
ACDI

Vice-président(e) Afrique et Moyen-Orient *(1)*	Vice-président(e) Politiques *(5)*
Vice-président(e) Asie *(1)*	Directeur général Communications *(6)*
Vice-président(e) Amériques *(1)*	Haute direction de l'Agence *(7)*
Vice-président(e) Europe centrale et de l'Est *(2)*	Vice-président(e) Ressources humaines et services corporatifs *(7)*
Vice-président(e) Programmes multilatéraux *(3)*	Dirigeant(e) principal(e) Gestion de l'information et de la technologie *(7)*
Vice-président(e) Partenariat canadien *(4)*	Directeur général Examen du rendement *(7)*

Structure des secteurs d'activités de l'ACDI

(1) Programmes géographiques :
- Afrique et Moyen-Orient
- Asie
- Amériques

(2) Pays en transition :
- Coopération technique
- Assistance humanitaire et multilatérale

(3) Programmes multilatéraux :
- Mise en oeuvre de programmes de lutte contre la faim, la malnutrition et la maladie
- Assistance humanitaire internationale
- Institutions financières internationales
- Programmes des Nations Unies et du Commonwealth

(4) Partenariat canadien :
- Soutien au secteur bénévole et projets spéciaux
- Coopération industrielle
- Bourses d'études

(5) Politiques

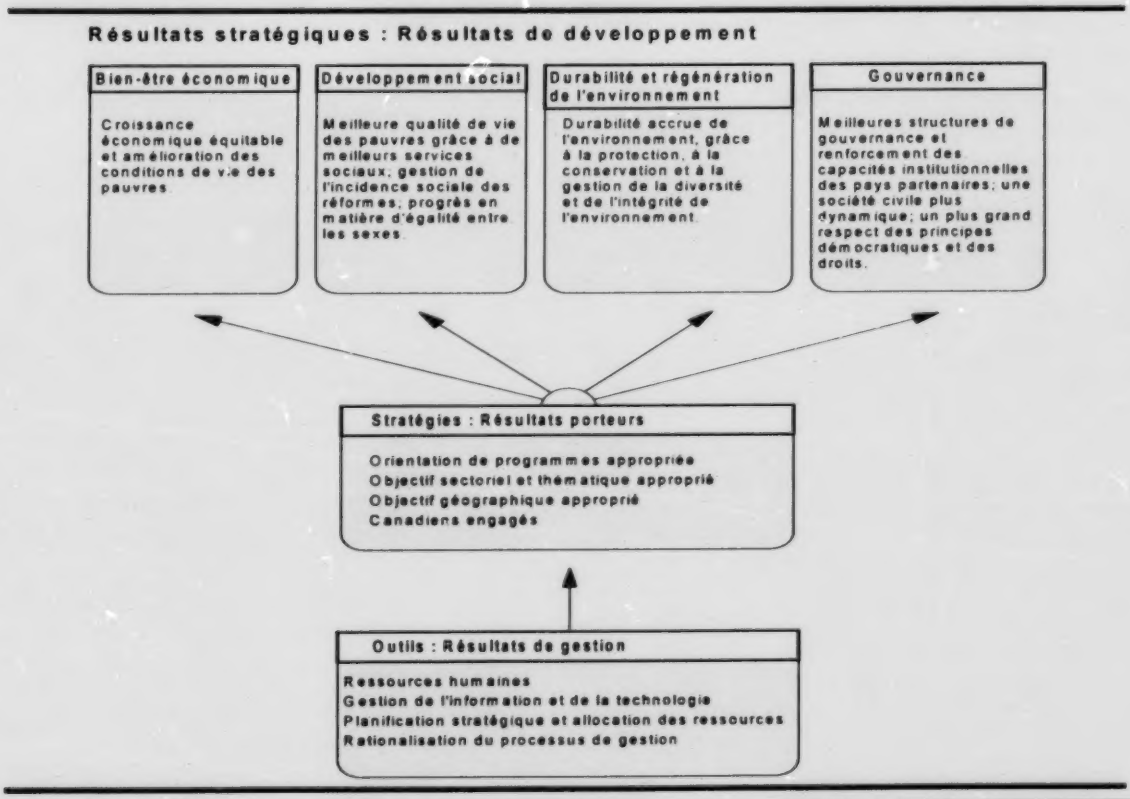
(6) Communications :
- Programme d'information sur le développement

(7) Services généraux :
- Haute direction de l'Agence
- Ressources humaines et services corporatifs
- Gestion de l'information et de la technologie
- Examen du rendement

Dans les précédents Rapports sur les plans et les priorités, la planification, la budgétisation et les rapports de l'Agence étaient effectués en fonction des Principaux engagements en matière de résultats (voir le tableau 9), lesquels s'appuyaient sur les six volets prioritaires du programme canadien d'aide publique au développement (APD)[20]. Pour mieux uniformiser les engagements en matière de résultats et les utiliser comme moteur des interventions, à la fois pour la planification interne et les rapports externes, l'Agence a élaboré les Résultats clés de l'Agence qui remplacent dorénavant les Principaux engagements en matière de résultats auxquels on avait recours dans les précédents Rapports sur les plans et les priorités.

Les Résultats clés de l'Agence ont été élaborés à trois niveaux : les Résultats de développement (résultats), les Résultats porteurs (stratégies) et les Résultats de gestion (outils). Il existe un lien direct important entre ces trois niveaux de résultats clés : ainsi, une gestion efficace appuie un ensemble de programmes porteurs, lesquels, à leur tour, donnent lieu à des gains en matière de développement pour le groupe cible. Les Résultats de développement représentent également la contribution du Canada à la mise en œuvre des Objectifs de développement pour le millénaire. Dans le présent *Rapport sur les plans et les priorités* de 2002-2003, les Résultats de développement constituent les Résultats stratégiques de l'Agence. La figure 2 présente le modèle des résultats de l'ACDI qui regroupe les Résultats stratégiques.

Figure 2 : Résultats stratégiques de l'ACDI



[20] Besoins humains fondamentaux; égalité entre les sexes; services d'infrastructure; droits de la personne, démocratie et bon gouvernement; développement du secteur privé; environnement.

4.1 Résultats stratégiques : les Résultats de développement

Les Résultats stratégiques ou les Résultats de développement de l'ACDI englobent quatre grands domaines : (i) le bien-être économique, (ii) le développement social, (iii) la durabilité de l'environnement, (iv) la gouvernance. Bien que les Résultats de développement soient associés aux six volets prioritaires d'APD précisés dans le document intitulé *Le Canada dans le monde*, ces résultats témoignent, de façon plus globale, du travail de l'Agence en matière de développement international. L'Agence a aussi établi, à l'échelle des programmes, des engagements précis qui appuient les quatre grands Résultats stratégiques, précisés ci-dessous.

Résultat stratégique 1, Bien-être économique : 491,56 millions de dollars du budget d'APD/AP 2002-2003 de l'ACDI

L'ACDI appuiera **une croissance économique équitable et l'amélioration des conditions de vie des pauvres**, notamment par les mesures suivantes :

- en soutenant la réforme des institutions du secteur privé et du secteur public;
- en renforçant la capacité de conclure des accords et de solides partenariats commerciaux;
- en appuyant la création de conditions propices à la croissance économique.

La croissance économique est essentielle à la création d'emplois et à de nouvelles possibilités en matière de revenus. Toutefois, pour que les conditions de vie des démunis des pays en développement s'améliorent, il faut que la croissance économique soit répartie de façon *équitable*. L'ACDI appuie, de façon active, une croissance économique soutenue et équitable dans les pays partenaires depuis plus de 30 ans. En plus de collaborer étroitement avec des partenaires pour renforcer les politiques économiques et les institutions, l'ACDI favorise la création de liens entre les entreprises canadiennes et celles des pays partenaires. Ces stratégies, ainsi que les efforts des autres donateurs, ont permis à plusieurs pays partenaires de créer des conditions propices à une croissance économique soutenue et équitable.

L'ACDI collabore avec les gouvernements partenaires pour créer l'environnement réglementaire et les structures de gouvernance indispensables à la promotion des affaires et des investissements. Dans les pays en transition de l'Europe centrale et de l'Est, l'ACDI prévoit concentrer ses activités sur les structures de gouvernance et sur la capacité institutionnelle qui favorisent l'émergence de conditions propices à la croissance économique (voir encadré 5, « La voie de la réforme : le Cadre stratégique de programme-pays de l'Ukraine, 2002-2006 »). En Asie, l'Agence appuie les programmes de modernisation de l'État dans le domaine de la planification économique qui permettront de consolider les organismes centraux du gouvernement au Viêt-nam. Aux Philippines, l'ACDI appuie la mise sur pied de systèmes gouvernementaux d'approvisionnement plus transparents et en Inde, l'Agence appuie les efforts du gouvernement en vue d'améliorer le régime fiscal. L'Agence collaborera avec la Banque mondiale[21] et d'autres donateurs, par l'intermédiaire des forums internationaux pour l'Afrique, en vue de coordonner les efforts destinés à évaluer et à améliorer la gestion financière publique des gouvernements et institutions de ce continent.

[21] http://www.banquemondiale.org/

Encadré 5. La voie de la réforme : le Cadre stratégique de programme-pays de l'Ukraine, 2002-2006

Le programme de coopération technique de l'ACDI en Ukraine symbolise bien ce que le Canada cherche à réaliser en Europe centrale et de l'Est, soit apporter son appui à un système de gouvernement et d'institutions gouvernementales en évolution qui respectent les droits de la personne et les principes démocratiques et qui favorisent le développement d'une économie de marché, où des règles claires permettent d'attirer les investisseurs locaux et étrangers. L'Agence consacrera environ 19 millions de dollars par an, à ce programme pour la durée de vie du Cadre stratégique de programme.

Le but du programme canadien de coopération technique avec l'Ukraine est de favoriser l'intégration fructueuse de ce pays à l'économie de marché mondiale, tout en appuyant la mise en place, par des voies pacifiques, d'un système de gouvernement démocratique fondé sur la primauté du droit. Les objectifs du programme canadien au cours des cinq prochaines années seront de veiller à l'instauration de saines pratiques de gestion publique en Ukraine, au renforcement des institutions de gouvernance et au soutien des efforts en vue d'établir une solide fondation pour la société civile afin qu'elle puisse participer pleinement au fonctionnement d'une société démocratique. Le programme demeurera suffisamment souple pour être en mesure de répondre au contexte évolutif de l'Ukraine et pour permettre à l'Agence de réorienter ses programmes dans d'autres domaines liés à la gouvernance ou à la société civile dans lesquels le Canada dispose d'un solide savoir-faire, ou s'il advenait une urgence particulière.

Le processus de réforme en Ukraine se veut une entreprise à long terme. La mise au point et le fonctionnement efficace des instruments d'un État-nation exigent plus qu'une solution rapide. L'ACDI a pris un engagement à long terme dans l'exécution du programme lié à ce pays et elle entend tirer profit du savoir-faire et de l'expérience qu'elle a accumulés dans la mise en œuvre de ses programmes en Ukraine au cours des 10 dernières années. L'Agence compte aussi tirer avantage du savoir-faire considérable de la communauté ukrainienne-canadienne pour assurer la mise en œuvre efficace du programme.

L'ACDI collabore aussi avec des pays partenaires pour les aider à relever les défis qui découlent de l'intégration économique au système mondial. L'ACDI encouragera à la fois les institutions financières internationales et les Nations Unies à intensifier leurs activités visant à renforcer les capacités des pays en développement pour les aider à devenir des membres égaux et à part entière du système commercial mondial. Cela signifie qu'une plus grande attention sera accordée à la politique économique, à la gestion du secteur public ainsi qu'au développement du secteur privé et du secteur financier, lesquels éléments constituent les piliers de la croissance économique et de la lutte contre la pauvreté.

Les programmes qui appuient les efforts locaux en vue de développer le commerce et de favoriser le développement se poursuivront au Bangladesh, en Chine, en Inde et au Viêt-nam. Les principaux enseignements tirés de cette expérience de collaboration avec ces pays seront intégrés aux programmes à venir. Dans les Amériques, l'ACDI participe de façon active à la réalisation des objectifs du Canada en matière d'échanges commerciaux. Cela comprend les discussions sur l'Accord de libre-échange des Amériques[22], ainsi que les négociations de libre-échange avec le Costa Rica, l'Amérique centrale et la Communauté des Caraïbes en vue d'établir un marché commun. Les programmes de l'Amérique centrale et du Commonwealth offrent une assistance technique à ces pays pour les aider à déterminer l'incidence de la perte de l'accès préférentiel à leurs marchés traditionnels et à exploiter les avantages qui découlent des nouveaux accords commerciaux.

[22] http://www.ftaa-alca.org

Le Programme de coopération industrielle[23] encourage les entreprises du secteur privé du Canada à établir des relations à long terme avec des partenaires des pays en développement. L'objectif est ainsi de favoriser et d'appuyer un développement socio-économique durable et la lutte contre la pauvreté. Le Programme permet aux entreprises canadiennes d'atténuer les risques associés à un investissement, en partageant le coût des activités qu'elles mènent dans les pays en développement. Il appuie également des volets précis d'un projet d'investissement dans le domaine de la formation, du développement social, de la participation des femmes ou de la protection de l'environnement. Le budget du Programme, pour l'année financière 2001-2002, a été de 58,6 millions de dollars. Les décaissements effectués en vertu du Programme ont totalisé 42,5 millions de dollars au cours de l'année financière 1999-2000 et 45 millions en 2000-2001. Au cours des dernières années financières, les responsables du Programme ont reçu, en moyenne chaque année, environ 400 propositions du secteur privé, dont 220 furent approuvées. Un exemple de programme en Asie, qui se révèle particulièrement utile pour les pays qui ont été frappés par les récentes crises économiques, consiste en l'appui apporté à l'Association canadienne des entreprises de géomatique pour la réalisation d'études de marché en Malaisie et en Thaïlande et pour l'organisation de cinq séminaires portant sur les occasions d'affaires similaires dans les pays en développement en collaboration avec d'autres entreprises canadiennes de ce secteur. Le but de cette étude était de permettre aux entreprises canadiennes de mieux comprendre ce secteur et de consolider les renseignements sur la façon dont elles peuvent élaborer des projets avec les pays en développement dans ce domaine, où le Canada dispose d'un savoir-faire éprouvé.

L'ACDI appuie aussi, de façon active, le développement des petites et moyennes entreprises, principalement en accordant un soutien au secteur du micro-financement en milieu rural et urbain dans les pays en développement. Les projets de micro-financement et de micro-crédit continueront d'encourager l'entrepreneurship sur le marché intérieur et de créer de l'emploi de façon durable partout dans le monde. L'ACDI appuie des projets de micro-crédit et de micro-financement en Afrique (Afrique du sud, Bénin, Burkina Faso, Guinée, Mali, Sénégal); en Asie (Bangladesh); en Europe centrale et de l'Est (Balkans, Caucase sud, Hongrie, pays Baltes, Pologne, Russie, Slovaquie, Ukraine) et dans les Amériques. Dans la région des Amériques, l'ACDI appuie des activités génératrices de revenus de micro-entrepreneurs en Bolivie, à Haïti, au Guatemala et au Pérou, surtout par la voie d'un appui aux coopératives financières et aux groupements communautaires. Ces activités ont pour but d'améliorer les conditions de vie d'un nombre grandissant de petits entrepreneurs, grâce à l'épargne et à un accès aux prêts destinés aux petites entreprises. Des projets de

Encadré 6. Le Programme de sécurité alimentaire du Ghana

Le Programme de sécurité alimentaire du Ghana (un investissement de plus de 60 millions de dollars sur une période de cinq ans) est un projet pilote destiné à appuyer les efforts de la population ghanéenne et des institutions du pays en vue d'atténuer les problèmes reliés à l'insécurité alimentaire, et à accroître, de façon durable, le potentiel de sécurité alimentaire du pays. Le programme prévoit un transfert graduel de la responsabilité d'administrer ce programme au gouvernement du Ghana. Les effets escomptés sont le renforcement de la capacité du pays de mettre en œuvre son programme agricole, de même qu'une croissance agricole accrue, une diminution du nombre de ménages qui doivent composer avec l'insécurité alimentaire chronique et une meilleure alimentation pour les familles.

[23] http://www.acdi-cida.gc.ca/busine-f.htm

micro-financement et de crédit existent également dans les pays de l'Europe centrale et de l'Est énumérés plus haut. Leur but est d'appuyer le renforcement de la société civile et le passage à une économie de marché. Le soutien de l'ACDI au secteur agricole encourage également la croissance économique à l'échelle nationale. L'encadré 6, « Le Programme de sécurité alimentaire du Ghana », donne une bonne idée du travail accompli par l'ACDI dans ce domaine.

Résultat stratégique 2, Développement social : 659,71 millions de dollars du budget d'APD/AP 2002-2003 de l'ACDI

L'ACDI cherchera **à améliorer la qualité de vie des pauvres grâce à de meilleurs services sociaux, à gérer l'incidence sociale des réformes et à réaliser des progrès en matière d'égalité entre les sexes**[24], notamment par les mesures suivantes :

- en travaillant à la réalisation des objectifs liés aux Priorités de développement social;
- en mobilisant l'appui international pour le Fonds mondial de la santé;
- en insistant sur le thème de l'égalité entre les sexes auprès des partenaires.

Des populations bien nourries, éduquées et en bonne santé constituent les conditions préalables à une croissance économique durable et équitable. L'Agence favorise le développement social en appuyant les services de soins de santé primaires, l'éducation de base, la planification familiale, la nutrition, l'approvisionnement en eau et l'assainissement et le logement, de même qu'en répondant aux situations d'urgence internationale, par le truchement de l'assistance humanitaire. Les Priorités de développement social constituent un élément important des programmes ciblés de l'ACDI dans ce domaine, tout comme l'est l'appui au Fonds mondial de la santé. L'égalité entre les sexes demeure une priorité transsectorielle, essentielle à tous les programmes de l'Agence.

L'ACDI collabore étroitement avec plusieurs partenaires multilatéraux clés à la réalisation de ses activités de développement social. À cette fin, l'Agence élabore des cadres de programme servant à orienter son travail auprès de ces organismes, y compris la façon dont elle peut partager conseils et expérience. L'encadré 7 montre, à titre d'exemple, comment l'ACDI parvient à établir des partenariats efficaces dans le domaine du développement social.

[24] L'égalité entre les sexes est une priorité transsectorielle de tous les Résultats de développement.

Encadré 7. Le Cadre de développement institutionnel de l'ACDI pour l'UNICEF[25], 2000-2010

L'UNICEF, le Fonds des Nations Unies pour l'enfance, est le plus important organisme de développement au monde œuvrant pour la cause des enfants et des jeunes. Au cours de l'année financière 1999-2000, le Canada, par l'intermédiaire de l'ACDI, a versé 13,5 millions de dollars canadiens, soit l'équivalent de 1,55 p. 100 des ressources de base de cet organisme, se classant ainsi au dixième rang parmi les gouvernements donateurs. Le Canada prévoit verser 13,5 millions de dollars au cours de l'année financière 2002-2003 en guise d'appui à ce Cadre de programme. Le partenariat entre l'ACDI et l'UNICEF repose sur des valeurs communes, des intérêts mutuels, des engagements conjoints et les avantages comparatifs que le Canada retire de son appui au travail de cet organisme. L'UNICEF œuvre de façon active à réduire la pauvreté dans le contexte des volets prioritaires de l'ACDI que sont les besoins humains fondamentaux, l'égalité entre les sexes, les droits de la personne, la démocratie et le bon gouvernement. L'organisme appuie en outre les Priorités de développement social de l'Agence, notamment l'éducation. Le soutien que l'ACDI, l'UNICEF et d'autres partenaires accordent à l'Initiative globale sur la vitamine A est un excellent exemple de la réussite qu'engendrent les efforts concertés dans ces domaines. Depuis 1998, on a ainsi pu éviter la mort de plus de un million d'enfants.

Voici quelques-uns des résultats escomptés de ce programme :

- Par le passé, bien que les enfants aient profité des programmes de développement, peu leur étaient explicitement consacrés, ce qui s'est traduit par des carences et des inégalités dans les programmes. La contribution de l'ACDI et de l'UNICEF à la réalisation des objectifs mondiaux ayant trait aux enfants, tels qu'énoncés dans la Convention des Nations Unies relative aux droits de l'enfant, se verra concrétiser par l'application d'une stratégie cohérente et intégrée de leurs politiques et programmes à l'intention des enfants.
- L'appui, sous forme de conseils en matière de politiques, qu'offre l'ACDI au Comité de direction de l'UNICEF aidera cet organisme à demeurer compétent, efficace et visionnaire, en appuyant ainsi l'organisme dans les activités qu'il mène en vue de réaliser les grands objectifs formulés dans la Convention..
- La consolidation du partenariat entre l'ACDI et l'UNICEF — établi en l'an 2000 comme un moyen efficace de gérer les interactions multiples des deux organismes — offre un mécanisme permettant de résoudre les questions opérationnelles et les questions en matière de politiques. L'efficacité et l'incidence de l'ensemble des activités conjointes de l'ACDI et de l'UNICEF à l'échelle des pays s'en trouveront améliorées.
- Le programme favorisera une consolidation du savoir et de la capacité de l'ACDI et de l'UNICEF à l'égard des programmes ayant trait aux droits des enfants, au développement et à la gestion axée sur les résultats dans le contexte multilatéral et mènera, par conséquent, à une plus grande efficacité de leurs interventions, en fonction des résultats.

L'ACDI fait aussi appel au partenariat pour la mise en œuvre des quatre Priorités de développement social[26] de l'Agence : l'éducation de base; la santé et la nutrition; la lutte contre le VIH/sida; la protection des enfants. L'Agence poursuit ses efforts en vue d'intégrer de nouvelles stratégies, comme le renforcement de la prise en charge locale, puisqu'il s'agit là d'un des moyens les plus efficaces et durables, dans l'exécution des programmes de développement social. Cette stratégie s'applique également aux partenaires du domaine de la santé et de l'éducation au Bangladesh et, entre autres, dans le domaine de l'éducation de base, au Burkina Faso, au Mali (voir encadré 4 de la section 3) et au Sénégal.

[25] http://www.unicef.org/french/

[26] http://www.acdi-cida.gc.ca/developpementsocial

Encadré 8. Les partenaires communautaires

À l'échelle communautaire, l'ACDI, par la voie de son programme visant les projets spontanés (c.-à-d., non sollicités), collabore avec un partenaire de longue date, la Fondation Aga Khan Canada[27], dans le contexte d'un programme de cinq ans évalué à 13 335 000 $. Ce programme contribue à la lutte contre la pauvreté et à la promotion du développement humain, de façon équitable et durable, dans différentes collectivités cibles d'Asie du sud et d'Afrique. Il permet de mettre en œuvre des projets communautaires dans les domaines suivants : soins de santé primaires, éducation des jeunes enfants, développement rural, renforcement des ONG, développement humain et institutionnel. La Fondation Aga Khan Canada a aussi élaboré une foule de programmes d'éducation pour le développement, innovateurs et efficaces, qui facilitent l'apprentissage tant des partenaires étrangers que des jeunes Canadiens et Canadiennes, grâce à des programmes de bourses d'études, des programmes de gestion, des programmes d'échange, ainsi que son Programme de recherche en développement des ONG en Asie du sud.

L'ACDI investit considérablement pour aider les pays à lutter contre la pandémie du VIH/sida[28]. On procède à l'heure actuelle à l'intégration de la problématique du VIH/sida à tous les programmes de développement social de l'ACDI en Afrique, à titre de priorité transsectorielle. Dans cette région où le VIH se répercute sur tous les aspects de la vie quotidienne, l'ACDI appuie des projets qui portent directement sur la maladie ou encore veille à intégrer des considérations sur le VIH/sida dans tous les projets, peu importe le secteur. En Afrique australe et orientale, par exemple, on déploie des efforts considérables en vue d'intégrer les préoccupations du VIH/sida aux programmes d'approvisionnement en eau et d'assainissement, ainsi qu'aux programmes en éducation et en sécurité alimentaire, même si le VIH/sida n'en est pas l'objet premier. Un programme régional portant sur le VIH/sida est en cours en Asie du sud et en Asie du sud-est pour mieux déterminer les principaux vecteurs et les solutions éventuelles à la propagation de la maladie. Dans les Amériques, l'ACDI aide des pays comme Haïti, la Guyana et la République dominicaine à lutter contre l'épidémie du VIH/sida. L'ACDI investit aussi considérablement dans une stratégie régionale de prévention du VIH/sida dans les Antilles, reconnaissant ainsi le fait que les habitants et les visiteurs de la région se déplacent fréquemment d'une île à l'autre et que la meilleure façon de s'attaquer au problème est de le faire de façon collective. En raison de la progression grandissante du VIH/sida en Amérique centrale, l'Agence planifie présentement des interventions qui permettront de répondre à ce problème. En Europe centrale et de l'Est, l'Agence s'applique à sensibiliser la population, à renforcer la capacité technique et à susciter les partenariats communautaires et régionaux qui permettront de mieux répondre à la propagation du VIH/sida dans la région.

L'ACDI continuera de jouer un rôle actif en appuyant les efforts pour intensifier les interventions à l'échelle mondiale en vue de contrer les principales maladies transmissibles, comme le paludisme, la tuberculose et le VIH/sida. À cet égard, il importe de souligner le rôle de leadership de l'Agence dans l'établissement du Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme. L'ACDI s'est engagée à verser 160 millions de dollars à ce Fonds qui recueillera, administrera et déboursera les ressources additionnelles, résultat d'un partenariat entre le secteur public et le secteur privé, réunissant des pays en développement, des pays donateurs, des organismes multilatéraux, des organisations non gouvernementales et des entreprises du secteur privé.

[27] http://www.akfc.ca
[28] http://www.acdi-cida.gc.ca/sida.htm

Les activités visant la protection des enfants en Asie engloberont un grand nombre de bénéficiaires[29]. En Inde et à Sri Lanka, par exemple, les efforts porteront sur le travail des enfants et sur la situation des enfants handicappés. Les jeunes adolescentes composeront la principale clientèle d'un programme au Bangladesh, tandis qu'en Asie du sud-est, la priorité sera accordée aux enfants victimes d'exploitation. Ces enfants représentent le groupe le plus marginalisé de leur société. Il faut assurer leur accès à l'éducation, aux services de santé, de même qu'aux gains concrets de la croissance et du développement, par la voie d'interventions ciblées et proactives. En Amérique latine et dans les Antilles, les principales activités de l'Agence dans le domaine de la protection des enfants porteront sur le travail des enfants et sur la situation des enfants de la rue. L'ACDI continuera de collaborer avec l'Institut interaméricain de l'enfant dans le but d'éliminer les pires formes d'exploitation du travail des enfants, y compris l'exploitation sexuelle et ce, partout dans la région. Les programmes à Haïti viseront aussi à améliorer la situation des enfants de la rue et des jeunes enfants qui travaillent comme domestiques. En Colombie, les priorités seront centrées sur un meilleur accès à l'éducation et sur des activités de consolidation de la paix pour les enfants touchés par les conflits. L'ACDI appuie depuis quelques années le travail de Street Kids International[30], un organisme qui cible ce groupe particulièrement vulnérable que sont les enfants de la rue (voir encadré 9, « Street Kids International »). Les stratégies auxquelles l'ACDI a recours dans ses activités destinées à la protection des enfants sont précisées dans l'encadré 16, « Plans d'action : Stratégies de mise en œuvre des Priorités de développement social de l'ACDI ».

Encadré 9. Street Kids International

En Inde et en Amérique latine, l'organisme Street Kids International cherche à renforcer la capacité des organismes locaux pour les jeunes de façon qu'ils puissent motiver et former les jeunes de la rue, âgés de 15 à 17 ans, et les inciter à établir des micro-entreprises viables. Les organismes visés reçoivent une formation sur les principes de base du démarrage d'une micro-entreprise, sur le micro-crédit disponible et sur les ressources existantes en formation pour aider les jeunes de la rue à planifier et à exploiter leur petit commerce. Le financement annuel accordé à cet organisme, en 2000-2001, a été d'environ 150 000 $ et un appui financier similaire est prévu au cours des prochaines années.

L'éducation de base demeure une priorité importante pour l'Agence[31]. En Afrique, l'Agence, en étroite collaboration avec les gouvernements nationaux et les autres donateurs, appuie les engagements nationaux des pays partenaires en matière d'éducation de base, tel que formulés dans leurs plans et stratégies de développement de l'éducation. L'ACDI continue aussi d'apporter son appui à la formation et au développement des institutions au Burkina Faso, au Mali, au Mozambique, en Ouganda, au Sénégal et en Tanzanie. Des plans sont en cours pour élaborer un programme d'éducation de base en Zambie.

Pour faire en sorte que les avantages du développement soient répartis de manière égale entre les hommes et les femmes, entre les garçons et les filles, l'égalité entre les sexes[32] constitue pour l'ACDI une priorité transsectorielle. Cela signifie que le thème de l'égalité entre les sexes fait partie intégrante de tous les aspects des politiques et des programmes de l'Agence. En moyenne,

[29] http://www.acdi-cida.gc.ca/cida_ind.nsf/vall/febbdfcfea4c5061852568fc00538fe4?OpenDocument
[30] http://www.streetkids.org
[31] http://www.acdi-cida.gc.ca/education-f
[32] http://www.acdi-cida.gc.ca/egalite

l'Agence a consacré 76 millions de dollars (2000-2001) directement à la question de l'égalité entre les sexes et prévoit y accorder un soutien du même ordre à l'avenir. Au sein de l'Agence, les efforts d'intégration de la problématique de l'égalité entre les sexes se poursuivront (pour des exemples à cet égard, voir encadré 10, « Activités en matière d'égalité entre les sexes en Asie »), en particulier si de nouvelles stratégies en matière de programmes, comme les « approches sectorielles » avec les partenaires, sont entreprises. L'ACDI appuiera les partenaires canadiens et les encouragera à renforcer la capacité de leurs partenaires locaux de répondre aux enjeux liés à l'égalité entre les sexes, en particulier dans les pays comme l'Afghanistan. L'Agence s'applique également à favoriser l'intégration de ces enjeux au sein des institutions multilatérales de développement et au sein des programmes-pays de ces institutions.

Encadré 10. Activités en matière d'égalité entre les sexes en Asie

L'ensemble des programmes-pays d'Asie appuient des projets en matière d'égalité entre les sexes, y compris les programmes respectifs du Bangladesh, de la Chine, de l'Indonésie, du Pakistan, des Philippines et de Sri Lanka, grâce à des investissements totalisant près de 60 millions de dollars depuis 1999-2000. L'ACDI participe depuis plusieurs années à des programmes visant l'égalité entre les sexes dans cette région. Au Bangladesh, par exemple, l'Agence appuie, depuis 1984, le Programme d'entretien des routes rurales. Le présent volet du programme, d'une durée de quatre ans, vient en aide à plus de 40 000 femmes. Près de 79 p. 100 des femmes qui ont participé à ce programme sont parvenues à s'extraire du dénuement, 98 p. 100 vivent dans leur propre maison, 92 p. 100 savent qu'elles ont des droits sur la propriété de leur mari et 80 p. 100 vendent et achètent aux marchés. Au total, la Direction générale de l'Asie prévoit investir environ 60 millions de dollars au cours des trois prochaines années pour pousser plus loin les efforts déjà consentis et favoriser davantage l'égalité entre les sexes dans la région.

L'ACDI a procédé au lancement de son cours interactif, axé sur l'apprenant, ayant pour titre *Promouvoir l'égalité entre les sexes — Formation en ligne*. Il s'agit du premier cours en ligne qui s'inspire de la *Politique de l'ACDI en matière d'égalité entre les sexes* (1999). Le public cible se compose d'employés de l'Agence, au Canada comme à l'étranger. Le fait de rendre ce cours accessible par Internet permet d'en faciliter la mise à jour et de rejoindre un plus grand nombre de Canadiens, de partenaires de l'Agence, ainsi que tous ceux et celles qui s'intéressent à la stratégie de l'Agence en vue de promouvoir l'égalité entre les hommes et les femmes dans le domaine de la coopération au développement international.

Résultat stratégique 3, Durabilité et régénération de l'environnement : 183,64 millions de dollars du budget d'APD/AP 2002-2003 de l'ACDI

L'ACDI appuiera les efforts en vue d'assurer une **durabilité accrue de l'environnement, grâce à la protection, à la conservation et à la gestion de la diversité et de l'intégrité de l'environnement**, par les mesures suivantes :

- en appuyant des mesures pour pallier au changement climatique;
- en renforçant la capacité des partenaires en matière de gestion de l'environnement.

Le mandat de l'ACDI étant d'appuyer le développement durable, l'Agence considère l'environnement comme une priorité transsectorielle qui doit être intégrée à chaque étape des activités de développement. L'ACDI appuie le renforcement des capacités des pays en développement de sorte que ces pays puissent établir leur propre plan d'action national en la matière et, qu'ils soient ainsi en mesure d'intervenir, à l'échelle tant régionale que mondiale, à l'égard des enjeux environnementaux, que ce soit la diversité biologique, la préservation du milieu, la gestion intégrée des écosystèmes ou l'utilisation durable des ressources naturelles. L'ACDI participe à des forums internationaux sur des enjeux comme la désertification et le changement climatique ainsi qu'aux travaux préparatoires de rencontres importantes comme le Sommet mondial sur le développement durable[33] qui se tiendra à Johannesburg en août 2002. Au sein de ces forums internationaux, l'ACDI s'applique à partager les enseignements tirés de ses propres programmes environnementaux, tout en encourageant l'examen des préoccupations des partenaires des pays en développement et en recherchant la plus grande cohérence possible des orientations de la politique du Canada à l'égard de ces enjeux internationaux. L'ACDI explore aussi des moyens innovateurs pour lutter contre les problèmes environnementaux de portée mondiale, comme le changement climatique (voir encadré 11 pour un profil du Fonds canadien de développement pour le changement climatique).

Encadré 11. Fonds canadien de développement pour le changement climatique

Le Fonds canadien de développement pour le changement climatique[34] appuie les genres d'intervention suivants : les activités qui favorisent la réduction des émissions; les activités d'adaptation visant à minimiser la vulnérabilité des pays au changement climatique; le renforcement de la capacité des pays en développement de participer pleinement aux efforts mondiaux de lutte contre le changement climatique; les activités qui encouragent la conservation des puits naturels tels les forêts, les sols et les océans.

Dans les zones rurales et montagneuses de la région ouest de la Chine, deux projets du Fonds appuient le développement de sources d'énergie renouvelables. L'un porte sur l'hydroélectricité, l'autre sur l'énergie solaire. On prévoit que les décaissements totaliseront environ 2 millions de dollars pour chacun des deux projets, au cours des trois prochaines années. Se fondant sur une relation de confiance développée sur une période de sept ans, dans le domaine de l'environnement, le Fonds apportera son appui à l'adaptation des usines de fabrication de briques en Égypte en vue de réduire leurs émissions polluantes. On prévoit que plus de 4 millions de dollars seront consacrés à ce projet au cours des trois prochaines années. Au Panama, un projet de 2,5 millions de dollars au cours de la prochaine année appuie l'agrandissement d'une réserve naturelle qui pourrait compenser l'équivalent de deux millions de tonnes de carbone. Les décaissements du Fonds totaliseront 30 millions de dollars au cours de l'année 2002-2003.

En Afrique, certains programmes environnementaux, comme l'Initiative du bassin du Nil (voir encadré 13, « De nouvelles façons de fonctionner »), ont été conçus pour permettre un développement socio-économique durable, reposant sur une exploitation équitable et bénéfique des ressources naturelles. En Asie, l'Agence participe à l'élaboration de stratégies de programmes dans le domaine de l'environnement, en Chine, en Inde et en Indonésie. En Inde, beaucoup d'efforts ont été consacrés à l'amélioration de la performance environnementale des industries indiennes.

[33] http://www.johannesburgsummit.org
[34] http://www.acdi-cida.gc.ca/changementclimatique

Dans les Amériques, l'ACDI poursuit son appui au renforcement des capacités en matière de gestion environnementale. Réduire la vulnérabilité humaine et écologique, grâce à des mesures de protection des écosystèmes comme la mangrove des côtes et les forêts des hautes terres, s'impose comme un objectif clé, en particulier devant la menace de catastrophes naturelles.

Le Canada, par l'intermédiaire de l'ACDI, collabore depuis longtemps avec les pays en développement qui luttent contre la désertification, particulièrement en Afrique où celle-ci frappe durement. La valeur totale des projets de l'ACDI consacrés à la lutte contre la désertification s'élève à près de 500 millions de dollars (2001-2002). Les efforts de l'ACDI portent sur l'élaboration de programmes innovateurs qui intègrent, à la lutte contre la désertification, des mesures favorisant la sécurité alimentaire, de meilleurs services de santé et d'éducation, la saine gestion des affaires publiques et l'égalité entre les sexes. L'Agence occupe présentement la présidence de la Conférence des parties à la Convention des Nations Unies sur la lutte contre la désertification. En collaboration avec la société civile ainsi qu'avec ses partenaires bilatéraux et multilatéraux, le Canada entend utiliser la Convention comme outil en vue d'accroître la participation des partenaires au développement durable.

L'ACDI continuera de collaborer avec ses partenaires, y compris les organismes multilatéraux, comme la Banque mondiale et les Nations Unies, ainsi qu'avec la société civile au Canada et dans les pays en développement, en vue de renforcer leur capacité d'intégrer l'analyse environnementale à tous leurs programmes. L'ACDI procède à une mise à jour de sa politique environnementale en matière de développement durable, laquelle lui permettra d'intégrer les considérations environnementales à toutes ses activités.

Résultat stratégique 4, Gouvernance : 304,7 millions de dollars du budget d'APD/AP 2002-2003 de l'ACDI

L'ACDI appuiera **l'amélioration des structures de gouvernanceet le renforcement de la capacité institutionnelle des pays partenaires; le renforcement de la société civile; la valorisation du respect des droits de la personne et des principes démocratiques**, par les mesures suivantes :

- en favorisant les programmes en matière de droits de la personne par l'intermédiaire des partenaires, et en aidant les gouvernements à accroître leur aptitude à mener des réformes;
- en appuyant les réformes en cours dans les pays en transition.

Pour de nombreux pays, la réussite à long terme en matière de développement réside dans la possibilité d'offrir une gouvernance stable et un traitement équitable à tous les citoyens. La fragilité du système démocratique, la faiblesse du cadre réglementaire et des structures de gouvernance d'un pays, ainsi que les soulèvements sociaux peuvent restreindre ou annuler les gains déjà réalisés en matière de développement. L'ACDI travaille à favoriser le respect des droits de la personne, la démocratie et une meilleure gouvernance et à consolider la société civile.

Compte tenu de l'importance d'appuyer une meilleure gouvernance en Afrique, l'ACDI entend élaborer une nouvelle stratégie pour ses programmes en matière de gouvernance, visant l'Afrique et le Moyen-Orient. L'un des éléments clés sera l'appui à des processus devant conduire à une responsabilisation accrue de la part des gouvernements nationaux à l'égard de la société civile. La participation de l'ACDI au plan d'action du G8 pour l'Afrique[35] (Plan de Gênes pour

[35] http://www.g8.gc.ca/summitafrica-f.asp

l'Afrique) et aux discussions sur le Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique[36] (voir encadré 15) portera, entre autres, sur les façons de renforcer la responsabilisation dans la gestion des affaires publiques en Afrique, par la voie d'un appui visant une meilleure gestion financière du secteur public.

Ailleurs, les enjeux de gouvernance — appui aux réformes stratégiques; capacité à l'égard des droits de la personne et de la gouvernance — figureront dans les programmes au Cambodge, en Chine, en Inde, en Indonésie, au Pakistan, aux Philippines et dans les programmes régionaux de l'Asie du sud-est. (Pour un exemple de programmes-pays de l'ACDI axé sur la gouvernance, voir encadré 12, « Cadre stratégique de programme-pays du Pakistan : la gouvernance à l'œuvre ».) Un appui sera accordé aux activités de renforcement des capacités en matière de décentralisation gouvernementale, en Indonésie, au Pakistan, aux Philippines et au Viêt-nam. Aux Philippines, l'ACDI appuie les efforts des administrations locales visant à accroître leur capacité de mettre en œuvre leur propre plan de développement. Dans les Amériques, l'Agence continuera de soutenir les organismes de la société civile, la défense des droits de la personne et la réforme du secteur public, lesquels éléments demeurent des domaines prioritaires. À cet égard, l'apport de l'Agence se traduira ainsi : un appui aux bureaux d'ombudsman; un appui à la participation de la société civile à la prise de décisions à l'échelle de l'hémisphère; le recours aux Fonds pour la réforme du secteur public. Dans les pays en transition, par exemple, la gouvernance est l'objet premier des programmes. Ainsi, le programme de l'Ukraine cible les questions de gouvernance, à la fois selon une optique descendante (structures de gouvernance et capacité institutionnelle) et une optique ascendante, c'est-à-dire de la base vers le sommet (renforcement de la société civile), et selon les axes de la prise de décisions et de la primauté du droit. Dans la partie sud des Balkans, les programmes en cours confirment l'importance des enjeux de gouvernance, pour la paix, la sécurité et la stabilité de la région. Ces stratégies en matière de gouvernance aideront à faire en sorte que les efforts de développement se poursuivent dans les pays qui ont la capacité de les mener à bien et de profiter de l'aide de façon durable.

[36] http://www.africanrecovery.org/French/Default.asp

Encadré 12. Cadre stratégique de programme-pays du Pakistan : la gouvernance à l'œuvre

L'ACDI s'appuie sur une longue expérience de coopération au développement entre le Canada et le Pakistan. Le Cadre stratégique de programme-pays du Pakistan s'inscrit aussi dans le droit fil de la présente politique étrangère du Canada d'engagement stratégique à l'égard du gouvernement militaire, en vue d'appuyer le passage à la démocratie et de réduire les niveaux alarmants de pauvreté. Un gouvernement stable, démocratique et non violent est essentiel à la sécurité de l'Asie du sud. L'ACDI consacrera environ 20 millions de dollars par année au programme du Pakistan, par le truchement des mécanismes bilatéraux.

Au fil des ans, l'intérêt stratégique du Canada en Asie du sud a toujours été la paix, la sécurité et la stabilité régionale. Le Canada porte aussi un grand intérêt au développement économique et social de la région, ayant investi, par le passé, d'importantes sommes dans des programmes d'aide, en raison des liens complexes et étroits qui existent entre le faible niveau de développement économique, une croissance économique inéquitable, l'agitation sociale et l'instabilité régionale. Dans ce contexte, le Canada et le Pakistan ont développé de bonnes relations bilatérales à titre de membres du Commonwealth et par suite de la mise en œuvre d'un solide programme canadien d'aide au développement, dont les origines remontent aux années 1950.

Le programme de coopération au développement de l'ACDI au Pakistan, pour la période de 2001 à 2006, vise à réduire la pauvreté et à favoriser le développement durable en appuyant la mise en place de structures démocratiques locales de gouvernance, le développement social et l'égalité entre les sexes. En matière de gouvernance, les programmes de l'ACDI appuieront les activités suivantes : l'élaboration et la mise en œuvre de politiques plus démocratiques et équitables à l'échelle des administrations locales; la création d'institutions et de pratiques démocratiques locales plus équitables et efficaces; la manifestation d'une présence plus efficace des citoyens, en particulier les femmes, dans la prise de décisions ayant trait au développement à l'échelle communautaire.

Le programme appuiera l'élaboration et la mise en œuvre de pratiques et de politiques plus équitables en matière d'égalité entre le sexes ainsi qu'une plus grande participation du gouvernement et des agents de changement de la société civile à la prise de décisions liées aux enjeux qui touchent de près les femmes.

Les principaux objectifs des activités qu'appuient la Direction générale des programmes multilatéraux et la Direction générale du partenariat canadien de l'ACDI continueront de porter sur le renforcement de l'axe des droits de la personne dans les programmes des organismes partenaires, tout en favorisant une plus grande participation de la société civile. Au sein des institutions financières internationales, comme la Banque mondiale et le Fonds monétaire international[37], la priorité sera accordée aux activités de lutte contre la corruption.

[37] http://www.imf.org/external/fre/index.htm

4.2 Stratégies pour réaliser des Résultats stratégiques durables : les Résultats porteurs

Les Résultats porteurs de l'ACDI orientent la prise de décisions dans les domaines clés de la gestion et des programmes. Les Résultats porteurs représentent les stratégies de l'Agence pour établir et administrer une gamme optimale de programmes internationaux bien choisis, en vue d'assurer une coopération au développement efficace. La mise en œuvre fructueuse de ces stratégies crée l'environnement « porteur » qui permettra de réaliser des gains à long terme en matière de développement.

Orientation de programmes appropriée

Nouvelles stratégies de programmes à l'état pilote

À l'heure actuelle, on explore de nouvelles approches en matière de programmes de développement international en vue d'accroître l'efficacité des activités dans ce domaine. Ces stratégies sont mises au point en collaboration avec les organismes multilatéraux de développement, les institutions financières internationales, d'autres donateurs et les pays partenaires. De plus, l'Agence a établi six nouveaux programmes pilotes qui lui permettront d'évaluer ces stratégies pour déterminer dans quelle mesure elles favorisent l'obtention de résultats efficaces en matière de développement. Ces programmes lui permettront aussi de faire le point sur les changements internes qui seront nécessaires pour appuyer ce genre de programmes. L'encadré 13, « De nouvelles façons de fonctionner », décrit trois de ces projets pilotes.

Dans l'intégration de programmes à ces nouvelles méthodes appliquées en Afrique, l'ACDI favorisera les activités qui renforcent les capacités locales, de sorte que les partenaires puissent vraiment prendre en charge les efforts de développement. Cette stratégie s'avère particulièrement importante dans les situations de fins de conflits où la reconstruction exige le développement des institutions. Une bonne proportion des programmes de l'ACDI en Afrique sera exécutée, d'ici à 2004-2005, par la voie de ces nouvelles méthodes en matière de programmes. L'ACDI participe à cinq programmes d'éducation de base en Afrique et à un fonds commun pour l'éducation au Mali.

Dans les Amériques, les programmes qui mettent l'accent sur le partenariat et la prise en charge locale sont au nombre des éléments clés de la plupart des activités de programmes. Dans les pays antillais membres du Commonwealth, l'ACDI est le principal partenaire donateur dans un nouveau partenariat Pan-Caraïbes qui se penche sur une stratégie de programme de lutte contre le VIH/sida dans la région. Ce partenariat met l'accent sur la coordination des donateurs, sur le partenariat et le partage de la responsabilité en matière de résultats, tout en appuyant la stratégie régionale de lutte contre le sida. Ce projet pilote comporte un investissement de 20 millions de dollars sur une période qui s'échelonne de 2001 à 2007. Cette activité s'ajoute à l'appui que l'ACDI apporte aux stratégies nationales de lutte contre le VIH/sida en préparation à Haïti, à la

Guyana et en République dominicaine. Les résultats escomptés de ces efforts accrus visent à réduire substantiellement le taux de propagation dans la région (présentement, le second en importance, après celui de l'Afrique subsaharienne) ainsi qu'à améliorer le traitement et les soins administrés aux sidéens.

Encadré 13. De nouvelles façons de fonctionner

L'Initiative du bassin du Nil

L'Initiative du bassin du Nil (Nile Basin Initiative) se veut un processus, géré localement, de dialogue complexe et évolutif en matière décisionnelle, réunissant les gouvernements des 10 pays du bassin du Nil. L'Initiative offre une plate-forme innovatrice pour un engagement au cours des trois à six prochaines années. Si elle est couronnée de succès, elle résultera en une meilleure gestion stratégique des ressources naturelles du bassin du Nil à long terme, tout en favorisant le développement économique, la paix et la sécurité humaine dans la région. L'ACDI a grandement contribué au processus consultatif sur les enjeux liés au bassin du Nil et, selon ses partenaires, l'Agence a joué un rôle de premier plan dans le dialogue international qui a donné naissance à l'Initiative. En raison de son appui historique, le Canada s'est vu accorder, au sein de l'Initiative, le statut spécial de « partenaire de coopération » , au même titre que la Banque mondiale et le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD).

Développement de la capacité des pays d'Europe centrale et de l'Est en matière d'APD

Cette activité appuie les pays d'Europe centrale ayant accédé à un « nouveau statut d'autonomie », en les aidant à élaborer et à administrer leur propre programme d'APD. Elle le fait par la voie d'une stratégie trilatérale faisant appel à la fois au gouvernement et à la société civile. Cette activité comprend le renforcement des institutions, de même que des efforts de coopération entre des partenaires canadiens et d'Europe centrale dans le but d'offrir à des tiers pays une assistance humanitaire et une aide au développement. Parmi les pays participants figurent la Hongrie, la Pologne, la République tchèque et la Slovaquie et éventuellement quelques-uns des pays Baltes. Cette stratégie, innovatrice au sein de la communauté des donateurs, introduit un nouveau genre de partenariat avec les pays « de nouveau statut », en mettant à la disposition d'autres pays des fonds à effet de levier destinés à les aider.

Les* Pro-Mesas *au Honduras

Le programme de l'ACDI au Honduras vise à aider ce pays à réaliser ses objectifs de développement, tels que définis dans le Cadre stratégique de lutte contre la pauvreté du Honduras. Les priorités, établies par la population elle-même, constituent un consensus sur ce qui doit être fait. La coordination des efforts de développement au Honduras se fait par la voie de tables rondes appelées *mesas* qui signifie « tables » en espagnol. Ces *mesas* réunissent des représentants tant du gouvernement hondurien que de la société civile et de la communauté des donateurs. L'Agence propose de renforcer la capacité de ces tables rondes pour les aider à concrétiser leur rôle; elle entend utiliser l'expertise des participants dans les décisions de l'ACDI liées aux projets en matière de soins de santé primaires, d'éducation et de gestion des ressources naturelles et de l'environnement. Des partenariats clés avec le Centre de recherches sur le développement international (CRDI) et le Programme des Nations Unies pour le développement aideront l'Agence à atteindre son objectif, celui de renforcer la capacité du Honduras de réduire la pauvreté et de connaître un développement durable.

L'ACDI continuera également d'explorer et de développer des partenariats innovateurs, comme celui du Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme[38]. L'Agence poursuivra ses efforts pour veiller à ce que le Fonds appuient des projets que dirigent les pays en développement, et que les interventions du Fonds complètent en quelque sorte les mécanismes de financement internationaux, tout en étant justifiées d'un point de vue de coût-efficacité.

[38] http://www.globalfundatm.org/News/news_pr6fr.html

Favoriser la prise en charge locale

La prise en charge locale exige une évolution radicale des mentalités, de sorte que les activités ne soient plus dictées par les programmes de développement des donateurs, mais bien par les priorités du pays partenaire. Pour favoriser la prise en charge, les organisations gouvernementales et non-gouvernementales du pays partenaire doivent être en mesure de participer au processus. L'ACDI consentira des efforts en vue de renforcer les capacités du pays bénéficiaire. L'ACDI appuiera également les pays donateurs et les institutions de développement qui désirent intégrer ce principe à leurs programmes. L'Agence apportera son concours à l'élaboration de stratégies nationales de lutte contre la pauvreté et de plans de développement. À ce sujet, l'ACDI continuera d'apporter son soutien aux gouvernements qui tiennent des consultations publiques et qui mènent des analyses sérieuses de plans de développement, comme le cadre stratégique de lutte contre la pauvreté (voir encadré 14, « Travailler ensemble en vue de favoriser la prise en charge locale »).

Encadré 14. Travailler ensemble en vue de favoriser la prise en charge locale

L'ACDI a apporté son appui à l'évolution du Cadre stratégique de lutte contre la pauvreté en tant qu'élément clé de l'analyse stratégique et des plans d'action axés sur la prise en charge locale et la coordination entre les donateurs, tout en veillant à ce que l'élément de la prise en charge locale demeure prédominant. Certaines tensions sont inhérentes au processus, semble-t-il, et compliquent l'application des stratégies locales. C'est le cas des tension suivantes : entre les exigences associées à un processus participatif complet et les droits et devoirs d'un gouvernement de gouverner; entre les exigences techniques associées à la préparation d'un Cadre stratégique de lutte contre la pauvreté et les limites institutionnelles des pays en développement; entre le principe de la prise en charge par le pays bénéficiaire et les priorités sur lesquelles les donateurs pourraient vouloir insister (pour diverses raisons); et ainsi de suite. L'Agence, de concert avec les pays partenaires, cherche à renforcer la capacité des pays bénéficiaires de gérer leur développement et de mettre en œuvre leurs plans nationaux de lutte contre la pauvreté.

L'Agence cherche à favoriser l'intégration du principe de la prise en charge. Les cadres de programme-pays de l'ACDI orientent les programmes que l'Agence met en œuvre dans les pays partenaires. Ces cadres s'harmonisent au Cadre stratégique de lutte contre la pauvreté de plusieurs façons. Ainsi, le cadre de programme-pays de l'ACDI pour le Burkina Faso utilise la même définition et les mêmes critères de pauvreté que ceux qui sont énoncés dans le Cadre stratégique local; de même, le Cadre de programme-pays visant le Sénégal adopte les mêmes objectifs que ceux qui sont formulés dans le Cadre stratégique local. Cette façon de procéder permet de s'assurer que les activités de programme puissent être adaptées lorsque les priorités locales évoluent. Les indicateurs de rendement des cadres de programme-pays visant respectivement la Guyana et le Mali comprennent des cadres de mesure du rendement qui s'inspirent des stratégies nationales de lutte contre la pauvreté dans chacun des pays.

L'ACDI encouragera les organismes multilatéraux partenaires à poursuivre la décentralisation des ressources et de la prise de décisions, de manière à ce qu'elles soient davantage concentrées sur le terrain. Cette stratégie permet de développer une plus grande sensibilité et une meilleure compréhension des réalités locales. L'Agence continue d'appuyer les activités du groupe de travail sur les pratiques des donateurs du Comité d'aide au développement de l'OCDE, lesquelles activités visent à harmoniser les pratiques des donateurs, dans les domaines de la gestion financière et de la responsabilisation, du suivi et des rapports et à l'étape de l'autorisation préalable du cycle d'un projet. Cette activité permettra d'alléger le fardeau administratif que

doivent subir les pays en développement qui tentent de répondre aux exigences des différents donateurs, tout en favorisant une plus grande participation des partenaires et en renforçant leurs capacités.

Des programmes axés sur les politiques et une cohérence accrue entre les politiques de l'ACDI et celles de ses partenaires

L'ACDI favorisera une plus grande cohérence à l'égard des politiques et des programmes lorsqu'elle s'engagera avec des partenaires, en particulier les pays en développement. En Afrique, l'Agence poursuivra ses efforts en cours en vue de s'assurer qu'une stratégie cohérente est appliquée, en fondant ses programmes sur les résultats du dialogue avec les partenaires à propos des politiques. Au nombre des partenaires, on compte des gouvernements africains, des organismes de la société civile, ainsi que d'autres donateurs et institutions internationales.

L'ACDI accroîtra aussi ses efforts en vue de promouvoir une plus grande cohérence en ce qui touche les politiques internes du gouvernement canadien et veillera à ce que l'élaboration de la politique canadienne repose sur des données pertinentes et fiables concernant le contexte de développement. L'un des objectifs clés au cours de la prochaine année sera de définir les positions qu'adoptera le gouvernement canadien lors des principales conférences internationales (Financement du développement, Sommet sur la sécurité alimentaire) et du Sommet du G8 à Kananaskis, au Canada. L'Agence maintiendra sa participation aux forums interministériels canadiens, où l'on discute de négociations commerciales, comme la Zone de libre-échange des Amériques (ZLEA), pour veiller à ce que les intérêts des pays en développement soient pris en considération. On accordera une importance particulière au besoin de renforcer les capacités des pays en développement pour qu'ils puissent s'intégrer, avec succès, aux accords commerciaux. L'Agence poursuivra sa participation à d'autres forums de discussion, comme celui sur les enjeux du développement durable au Sommet mondial sur le développement durable.

Au même moment, l'Agence poursuivra ses efforts en vue de promouvoir des liens plus étroits entre le système de développement des Nations Unies, les institutions de Bretton Woods et l'Organisation mondiale du commerce[39]. L'Agence s'attachera à promouvoir une meilleure analyse et un plus grand dialogue sur les questions humanitaires avec la communauté des ONG canadiennes, par l'intermédiaire du Groupe d'action des politiques sur la réponse aux situations d'urgence.

Trouver un juste équilibre entre les programmes dirigés et les programmes spontanés

L'Agence étudie présentement la meilleure façon de parvenir à un juste équilibre entre les programmes spontanés (c.-à-d., non sollicités) et les programmes dirigés. Lorsqu'il s'agit de programmes dirigés, l'ACDI participe directement à la conception et à la gestion des activités, tandis que dans le cas des programmes spontanés, la conception et la mise en œuvre relèvent plutôt des organismes partenaires même s'ils doivent se conformer aux lignes directrices de l'ACDI. Ces deux mécanismes de programme offrent un certain nombre d'avantages aux partenaires des pays en développement. Entre les programmes spontanés et les programmes

[39] http://www.wto.org/indexfr.htm

dirigés, on déterminera la formule qui convient le mieux en s'appuyant sur le dialogue avec les pays ou les institutions partenaires, et aussi avec les autres donateurs. Ce choix prendra également en considération la capacité des pays d'administrer les processus de développement de façon à en prendre véritablement charge.

Des partenariats, axés sur le consensus et la collaboration, entre l'ACDI et ses partenaires

Les modifications apportées au mode de fonctionnement de l'ACDI influenceront les relations de l'Agence avec ses partenaires. Les partenariats, axés sur le consensus et la collaboration, seront de nature à encourager le renforcement des capacités locales, à accroître l'efficacité des programmes et à faire en sorte que les opinions de l'ACDI et les valeurs canadiennes influencent la prise de décisions.

En Afrique, on recherchera ce type de partenariat efficace par les voies suivantes : en rattachant les investissements de l'ACDI aux processus nationaux de développement; en mettant l'accent sur les réformes et sur la coordination des efforts des donateurs dirigées par le pays; en accordant la priorité non plus aux relations fondées sur les projets, mais aux relations axées sur les programmes et les politiques; en participant aux échanges sur le Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique et ses objectifs de développement pour le continent africain (voir encadré 15, « Le G8 et le Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique »).

Encadré 15. Le G8 et le Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique

Le Canada consolidera son rôle influent, au sein de la communauté des donateurs, à titre de pays hôte du Sommet du G8 en 2002[40]. Ce Sommet aura une influence considérable sur le développement international, puisqu'on y examinera le document ayant trait au Nouveau partenariat pour le développement de l'Afrique[41]. Ce document énonce, d'un point de vue africain, les conditions nécessaires pour faire du développement de l'Afrique une réussite marquante. Le Canada présidera les efforts des pays du G8 en vue de préparer une réponse, sous forme d'énoncés de politique et de programmes, à cette projet qui incarne le principe de la prise en charge locale et qui demande de revoir en profondeur la façon d'administrer le partenariat entre les pays donateurs et les pays partenaires.

Dans les Amériques, les efforts porteront sur la consolidation des partenariats existants avec les organisations non gouvernementales de la région et l'Organisation des États américains[42] dans le but de renforcer leur capacité respective et de partager le savoir dans différents secteurs. Le Programme des pays en transition encourage les partenariats fondés sur le consensus; on exige en effet que les participants partagent les coûts du projet, témoignant ainsi de leur engagement à l'égard de l'activité en cause.

En Asie, l'ACDI appuie une plus grande coordination entre les donateurs dans certains domaines d'intervention, notamment la corruption (Philippines), l'administration publique (Indonésie) et la santé (Bangladesh). Ces efforts sont dirigés par le gouvernement de ces pays respectifs.

[40] http://www.g8.gc.ca
[41] http://www.g8.gc.ca/genoa/july-21-01-1b-f.asp
[42] http://www.oas.org/

Consolider la cohérence, les objectifs, la sélection et l'avantage comparatif des activités continuera d'être un élément important de la stratégie qui inspirera l'Agence dans ses relations multilatérales avec ses principaux partenaires. Par exemple, dans les efforts visant à accroître l'efficacité et le rendement du Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (UNHCR)[43], la priorité sera de veiller à ce que cet organisme assimile les principales priorités canadiennes, comme la gestion axée sur les résultats, l'intégration du principe de l'égalité entre les sexes dans ses politiques et programmes, et la consolidation de sa fonction d'évaluation.

Grâce aux programmes de la Direction générale du partenariat canadien, les relations de collaboration entre l'ACDI et ses partenaires canadiens ont un effet d'entraînement progressif. Les partenaires canadiens qui collaborent avec l'Agence appliqueront cette stratégie à leurs activités avec les partenaires de la société civile des pays en développement.

Objectifs sectoriels et thématiques appropriés

Les priorités de développement social

Le document intitulé *Les priorités de développement social de l'ACDI : Un cadre d'action*, permet à l'Agence, selon un plan échelonné sur cinq ans, de concentrer et d'augmenter les programmes dans les quatre secteurs clés suivants du développement social : l'éducation de base, la santé et la nutrition, la lutte contre le VIH/sida, la protection des enfants. Au total, l'Agence consacrera quelque 2,8 millions de dollars, entre 2000 et 2005, aux programmes de ces quatre secteurs prioritaires. Au cours de la présente année financière, l'Agence a dépassé ses objectifs de dépenses à l'égard des priorités de développement social, dans tous les secteurs, sauf un.

La mise en œuvre des priorités de développement de l'Agence est orientée par quatre plans d'action visant à mieux appuyer la réalisation des Objectifs de développement pour le millénaire. L'encadré 16 précise les stratégies et orientations de programmes des quatre plans d'action.

[43] http://www.unhcr.org/

Encadré 16. Plans d'action : Stratégies de mise en œuvre des Priorités de développement social de l'ACDI

Lutte contre le VIH/sida (juin 2000)

- Appuyer les stratégies nationales de lutte contre le VIH/sida.
- Répondre aux déterminants du VIH/sida à l'aide de stratégies intersectorielles; intégrer la problématique du VIH/sida aux programmes.
- Appuyer les collectivités ainsi que les populations vulnérables. Solliciter leur participation à la conception, à la mise en œuvre et à l'évaluation des programmes.
- Appuyer les partenariats entre les organismes canadiens et ceux des pays en développement en vue de mieux définir les priorités de programmes et d'optimiser l'incidence des interventions, en accord avec les lignes directrices internationales sur le VIH et les droits de la personne.

Santé et nutrition (novembre 2001)

- Recourir à une stratégie multisectorielle et intégrée.
- Cibler les démunis et les défavorisés.
- Améliorer la sécurité alimentaire et la nutrition.
- Améliorer l'accès à l'eau potable et l'assainissement; réduire le nombre de maladies et de décès reliés à l'eau.
- Améliorer la prévention des maladies transmissibles et non-transmissibles et la lutte contre celles-ci.
- Améliorer la santé génésique, y compris les programmes de maternité sans risques.
- Renforcer les systèmes de soins de santé.

Protection des enfants (juin 2001)

- Offrir des activités d'éducation, de formation professionnelle et des possibilités d'activités génératrices de revenus pour les enfants au terme des conflits armés, ou pour les enfants exploités au travail, ainsi que pour leur famille.
- Favoriser l'accès à des programmes d'intervention psychosociale pour aider les enfants à guérir.
- Promouvoir les droits des enfants.
- Encourager les programmes de santé de base et de nutrition, ainsi que les services de santé génésique.
- Réunir les familles et favoriser la réintégration au sein de la collectivité.
- Lancer des programmes pour aider les pays en développement et les pays en transition à mettre en œuvre la Convention relative aux droits de l'enfant.
- Établir des programmes en vue de permettre aux enfants qui sont touchés par les conflits armés de participer à la conception, à la mise en œuvre et à l'évaluation de projets destinés à les aider.

Éducation de base (ébauche)

- Améliorer la qualité de l'enseignement en classe.
- Améliorer l'accès à l'éducation des personnes exclues et mettre en œuvre des stratégies d'égalité entre les sexes.
- Améliorer le rendement des enseignants et mettre au point des systèmes de responsabilisation en matière de gestion et de gouvernance de l'éducation.
- Mettre en œuvre des programmes d'éducation en matière de VIH/sida.
- Consolider la participation de la société civile.
- Exploiter les nouvelles technologies de l'information et des communications pour améliorer l'accès à l'éducation et la qualité de celle-ci.
- Promouvoir et exploiter des mécanismes qui appuient la coopération et la coordination de l'aide, comme les « approches sectorielles ».

Autres priorités

Au sein de l'Agence, l'égalité entre les sexes et l'environnement demeurent des priorités. Les stratégies prévoient l'intégration de ces priorités aux activités des institutions multilatérales de développement, aux programmes-pays et aux activités conjointes avec les autres partenaires. D'autres grandes priorités pourraient s'ajouter au cours des prochaines années si on le jugeait opportun.

Objectifs géographiques appropriés

Étudier la question de la concentration géographique de l'aide canadienne

L'ACDI a souvent décrit, par le passé, son aide bilatérale comme étant concentrée dans quelque 30 principaux pays et régions de l'Asie, des Amériques et de l'Afrique et du Moyen-Orient. En dépit de cette cible de 30 pays et régions, l'aide canadienne s'est retrouvée dispersée, au fil des ans, résultat de programmes plus nombreux dans les pays autres que les pays ou régions de concentration. En effet, le programme d'aide canadien a toujours été, parmi les programmes d'aide des pays donateurs membres du Comité d'aide au développement de l'OCDE, celui dont la concentration géographique était la moins forte.

L'Agence étudie les moyens de concentrer davantage ses ressources dans un nombre restreint de pays clés qui profiteraient d'une intervention canadienne significative.

Les pays « reclassés »

L'Agence continuera de mettre au point une stratégie mieux structurée en matière de programmes, laquelle comprendra une plus forte concentration géographique et un appui aux pays reclassés — c.-à-d., ayant accédé à un nouveau statut d'autonomie —, pour les aider efficacement à ne plus compter sur l'APD. Dans le Programme des pays en transition, le reclassement des pays représente un enjeu de première importance. Tout pays dont l'adhésion est acceptée par l'Union européenne ne sera plus admissible au financement de l'ACDI. On prévoit que huit pays[44] d'Europe centrale et de l'Est seront admis au sein de l'Union européenne, le 1er janvier 2005. Le programme d'aide publique (AP) et le programme de l'Europe centrale et de l'Est de l'ACDI aident les pays à mettre sur pied leur propre organisme d'aide au développement international. Ils constituent un mécanisme de premier ordre pour explorer les meilleures façons d'établir un nouveau genre de relations qui soient mutuellement avantageuses, entre le Canada et le pays reclassé en cause.

Des Canadiens et Canadiennes engagés

Meilleure perception de la valeur , de la qualité et de l'efficacité des programmes d'APD et d'AP

L'ACDI communiquera, de différentes façons, avec les Canadiens et Canadiennes pour mieux leur faire comprendre les enjeux du développement en général et les programmes de l'ACDI en particulier. Les consultations autour du document intitulé *Pour une aide internationale plus efficace : Les nouvelles approches du programme canadien d'aide internationale*, ont permis d'établir la nécessité pour l'Agence de prêter davantage attention à la participation du public.

[44] Ces pays sont l'Estonie, la Hongrie, la Lettonie, la Lituanie, la Pologne, la République tchèque, la Slovaquie et la Slovénie. La date d'accession est fixée par l'Union européenne.

Dans ce contexte, le défi consiste à sensibiliser plus de Canadiens aux programmes d'APD et d'AP pour amener un plus grand nombre de citoyens à agir en connaissance de cause. La *Stratégie d'engagement du public* de l'ACDI fera l'objet d'un examen pour s'assurer qu'elle reflète adéquatement l'évolution du contexte international et des perceptions du public. L'analyse de l'environnement public permettra de suivre la progression des perceptions des leaders d'opinion et des décideurs, alors que les sondages et les groupes de discussion préciseront les perceptions du public à l'égard de l'ACDI et du programme d'aide en général. Le but est de comptabiliser de manière fiable toute augmentation dans le nombre de Canadiens et Canadiennes, en particulier les jeunes et les décideurs, qui sont informés du programme d'aide au développement international du Canada et qui comprennent la valeur de la coopération au développement pour le bien-être, la prospérité et la sécurité de la population d'ici, ou encore, de consigner toute autre augmentation notable dans le niveau d'appui de la population canadienne au programme d'aide internationale du Canada — les objectifs à cet égard ont été établis dans la *Stratégie de développement durable de l'ACDI 2001-2003*.

Une plus grande participation du grand public à la coopération au développement

Il existe de multiples façons d'engager nos partenaires de façon plus active — qu'il s'agisse d'autres ministères, des ONG, des entreprises du secteur privé, des communautés ethniques ou d'autres partenaires — dans l'examen de nos politiques, programmes et processus, dans tous les réseaux ou nouveaux projets qui seront annoncés, dans tous les efforts de collaboration et de consultation prévus. La mise à jour ou encore la création de nouveaux cadres stratégiques de programme-pays ou visant les institutions s'appuiera sur les connaissances étendues des Canadiens en matière de développement international et sur leur apport à l'égard des enjeux qui s'y rattachent. Certains projets et programmes peuvent aussi permettre d'élargir la base des partenaires et des parties intéressées, et d'amener ainsi de nouvelles personnes et de nouveaux organismes à prendre une part active au développement international.

Au cours de la prochaine année, on verra se concrétiser les résultats de deux nouveaux projets d'envergure qui relèvent du Programme d'information sur le développement. Dans le premier cas, il s'agit de l'Initiative Le monde en classe, qui cible les jeunes. Le deuxième projet s'adresse quant à lui aux journalistes. L'Agence consentira des efforts pour veiller à déterminer, de façon plus systématique, le nombre de Canadiens avec lesquels elle communique, directement et indirectement, par la voie de ses activités de communications et de ses activités mobiles d'information. De plus, l'Agence se penchera sur d'autres façons de communiquer avec la population canadienne et de la sensibiliser au développement international : les bureaux régionaux de l'Agence offriront aux Canadiens de toutes les régions l'accès à des renseignements sur ses programmes et sur le développement international; le programme Action jeunesse continuera d'offrir aux jeunes Canadiens l'occasion de collaborer avec des organismes partenaires à des activités de développement international; l'ACDI annoncera la publication des principaux rapports des Nations Unies; l'Agence élaborera une stratégie de communications et d'information à propos de l'Afrique, qui, cette année, fera l'objet d'une attention toute particulière des médias et du public lors du Sommet du G8.

4.3 Les outils pour réaliser les Résultats stratégiques : les Résultats de gestion

Les Résultats de gestion regroupent les éléments indispensables pour permettre à l'ACDI d'administrer ses programmes de manière efficace. Ces éléments ou outils regroupent les ressources humaines, la gestion de l'information et de la technologie, la planification stratégique et la rationalisation du processus de gestion. La modernisation des fonctions de gestion et l'efficacité de ses systèmes de gestion permettent à l'Agence de mieux atteindre ses objectifs en matière de Résultats porteurs et de Résultats de développement. Même si les Résultats de gestion relèvent de la régie interne de l'Agence, ils n'en demeurent pas moins importants. Ainsi, lorsqu'elle le jugera à propos, l'Agence fera état des Résultats de gestion et des objectifs qui s'y rattachent, dans le contexte du *Rapport sur les plans et les priorités* et du *Rapport sur le rendement* de l'Agence. Parmi les domaines qui feront l'objet d'une attention particulière au cours des prochaines années figurent les suivants : la consolidation de l'efficacité de l'Agence; la mise en œuvre du projet Gouvernement en direct (GED); la mise au point d'un processus plus cohérent et plus explicite de planification stratégique et d'allocation des ressources à l'échelle de l'Agence.

Ressources humaines

La *Stratégie de gestion des ressources humaines de l'ACDI 2001-2004* énonce trois grandes priorités : poursuivre les efforts en vue d'être davantage un organisme axé sur le savoir et l'apprentissage continu; améliorer le maintien du personnel et la qualité du lieu de travail; favoriser le renouvellement des effectifs en cours par la voie du recrutement. Parmi les activités précises qui seront entreprises pour appuyer ces priorités figurent les suivantes : la mise en œuvre du plan d'action en matière d'équité dans l'emploi; l'application de mesures pour accroître l'apprentissage continu; l'instauration d'un centre virtuel d'apprentissage; la mise en œuvre d'un programme de mentorat; la création de mesures d'incitation pour la formation du personnel; l'établissement d'alliances, en matière de formation, avec le Centre canadien de gestion, l'Institut canadien du service extérieur et d'autres établissements. Pour favoriser davantage la prise en charge locale et pour renforcer l'analyse de ses programmes, l'Agence s'est engagée à consolider sa présence sur le terrain. L'une des stratégies à cet égard est d'assurer une meilleure gestion des Unités d'appui aux programmes, notamment en précisant davantage le statut du personnel embauché sur place et le cadre financier des Unités.

Gestion de l'information et de la technologie

L'ACDI est sur le point de réaliser sa vision du service en ligne, soit de devenir un organisme entièrement intégré, axé sur le savoir, d'ici à 2004, ce qui aura pour effet de faciliter la collaboration avec les partenaires stratégiques et d'élargir, par effet de levier, le savoir-faire historique de l'ACDI et son expérience en matière de projets. Le travail se poursuivra en ce qui a trait aux activités de mise en place des volets affaires électroniques, collaboration électronique et

transformation des ressources humaines. Le résultat se traduira par une meilleure gestion du savoir et des ressources de l'ACDI permettant ainsi à l'Agence d'exécuter ses programmes de manière plus stratégique.

L'ACDI poursuit trois grands volets du projet Gouvernement en direct :

1. Cyberaffaires

Par l'intermédiaire du volet cyberaffaires, l'ACDI participera, avec d'autres ministères, à des activités visant à uniformiser les normes financières dans l'ensemble de l'administration fédérale. Quant au volet cyberprojets, il permettra à l'Agence d'exploiter le Web notamment pour recevoir par voie électronique des propositions de projets. Grâce à ce volet, l'Agence sera aussi en mesure de fonctionner au sein d'un système conjoint de gestion de programmes et de projets qui permettra d'exécuter le cycle de vie complet d'un projet, par l'intermédiaire du Web, avec la participation de l'Agence et de ses partenaires et clients. L'objectif du volet approvisionnement et passation des marchés électroniques est d'offrir à l'Agence un véhicule complet, simplifié et normalisé, qui devrait accroître l'efficacité du processus d'approvisionnement et de passation des marchés, le simplifier et l'accélérer. L'Agence continuera toutefois d'offrir ses services aussi par les voies conventionnelles pour qu'ils soient accessibles aux personnes qui n'ont pas accès aux technologies. De plus, dans les pays en développement où l'accès aux technologies est restreint, l'Agence fera appel aux pratiques établies qui conviennent le mieux au contexte particulier du pays en question pour ce qui est des approvisionnements et des marchés locaux.

2. Cybercollaboration

Le volet cybercollaboration comporte la mise en place d'un système d'élaboration de politiques exploitable par le Web, offrant un mécanisme de collaboration protégé et sûr pour les échanges continus au cours du processus d'élaboration des politiques. Ce volet comporte aussi des réseaux de partage des connaissances, lesquels se composent de communautés ouvertes de praticiens qui communiquent entre eux pour échanger, créer et diffuser de nouvelles connaissances sur les priorités de développement.

3. Transformation des ressources humaines

L'ACDI planifiera et mettra en œuvre des projets visant la transformation des ressources humaines, tels qu'énoncés dans la *Stratégie de gestion des ressources humaines de l'ACDI 2001-2004*. Dans cette stratégie, l'Agence a déterminé des programmes clés en matière de ressources humaines, en vue d'établir les exigences professionnelles, de combler les écarts à l'égard des compétences nécessaires et de déterminer les autres conséquences, pour le personnel, découlant des nouvelles priorités de programmes, y compris la mise en œuvre du projet Gouvernement en direct.

Planification stratégique

Comme le soulignait le *Rapport sur les plans et les priorités* de 2001-2002, l'ACDI est en voie de transformer ses processus de planification, de budgétisation et de rapports. Dans le présent rapport, la *Stratégie de développement durable* et le *Rapport sur les plans et les priorités* de l'Agence ont été fondus en un cadre qui résume le cadre stratégique de l'ACDI et de ses programmes opérationnels. Les résultats escomptés, dont l'ACDI devra rendre compte, ont été perfectionnés et figurent dans le présent *Rapport sur les plans et les priorités*. Ils seront également présentés dans les prochains rapports à mesure que le travail sera accompli.

Le *Rapport sur les plans et les priorités* de 2002-2003 témoigne d'une révision en profondeur des Principaux engagements en matière de résultats. Au cours des prochaines années, l'Agence compte perfectionner davantage ses résultats, ses indicateurs et ses objectifs. Elle compte aussi établir des liens entre ces éléments et les ressources de l'ACDI et améliorer le suivi, l'évaluation et la « boucle de rétroaction » à l'aide de rapports plus précis et ce, à tous les niveaux de l'Agence.

5.0 Organisation

Cette section offre une vue d'ensemble de la présente structure organisationnelle et du lien entre cette structure et les nouveaux Résultats stratégiques, mentionnés dans la section 3.

5.1 Situation présente : secteurs d'activités

L'ACDI se compose d'un certain nombre de directions générales, lesquelles correspondent, pour la plupart, aux secteurs d'activités[45] de l'Agence. Les secteurs d'activités sont les suivants : Programmes géographiques; Pays en transition; Programmes multilatéraux; Partenariat canadien; Politiques; Communications; Services généraux. Selon la *Structure de planification, de rapport et de responsabilisation* de l'Agence, toutes les ressources sont présentement attribuées en fonction des secteurs d'activités.

Ci-dessous, voici un résumé des secteurs d'activités actuels de l'Agence.

Programmes géographiques. Trois directions générales géographiques — administrant des programmes de pays à pays en Afrique et au Moyen-Orient, en Asie et dans les Amériques — permettent au gouvernement du Canada de planifier et d'exécuter des activités de coopération internationale par la voie de liens directs avec les gouvernements et les organismes des pays en développement.

Pays en transition. La Direction générale de l'Europe centrale et de l'Est administre le programme du Canada pour les Pays en transition. Ce programme appuie le développement démocratique et la libéralisation économique en Europe centrale et de l'Est et dans l'ancienne Union soviétique, en favorisant le développement de partenariats mutuellement bénéfiques.

Programmes multilatéraux. La Direction générale des programmes multilatéraux complète l'appui financier de base qu'accorde l'Agence aux institutions multilatérales, au moyen de programmes directs dans les domaines de l'assistance humanitaire et de l'aide alimentaire. Elle administre en outre les fonds de l'Agence consacrés aux activités de consolidation de la paix et de lutte contre les mines antipersonnel.

Partenariat canadien. Le programme qu'administre la Direction générale du partenariat canadien offre des subventions et des contributions à des organismes canadiens et internationaux pour appuyer leurs activités dans les pays en développement. Ce financement, qui repose sur un partage des coûts, permet de répondre aux initiatives lancées par ces organismes (à but lucratif et sans but lucratif).

Politiques. La Direction générale des politiques énonce et maintient les politiques fondamentales de l'ACDI dans le contexte des objectifs et des priorités de l'aide internationale et dans le contexte plus global des objectifs et des intérêts de la politique étrangère du Canada. Par ailleurs, des activités d'élaboration de politiques s'imposent pour soutenir de nouvelles orientations en matière de programmes dont il est fait mention sous la rubrique Plans et priorités par résultat

[45] *Structure de planification, de rapport et de responsabilisation*, ACDI, 1996.

stratégique, à la section 4. La Direction générale assumera donc un nouveau rôle à cet égard, en fournissant des subventions et des contributions à des organismes canadiens et internationaux pour soutenir des activités en matière de politiques visant les pays en développement. Cette activité sera mise en œuvre grâce à une réaffectation de fonds existants de l'Agence.

Communications. La Direction générale des communications répond aux besoins du ministre de la Coopération internationale et de l'Agence, en matière de communication. La Direction générale cherche également à sensibiliser le public au travail de l'ACDI et de ses partenaires et à obtenir son appui.

Services corporatifs - La mission de ces services est de fournir à l'Agence les services de soutien dont elle a besoin pour atteindre les objectifs du programme d'aide internationale de manière efficace, par l'intermédiaire de la haute direction, de la Direction générale des ressources humaines et des services corporatifs, de la Direction générale de l'examen du rendement et de la Direction générale de la gestion de l'information et de la technologie. Les Services corporatifs accordent également des subventions et des contributions à des organisations internationales et canadiennes dans les domaines de l'évaluation, de la vérification interne, de la gestion axée sur les résultats et dans le cadre de programmes connexes, et ce, pour appuyer de nouvelles initiatives de développement des capacités.

Le lecteur doit noter que le libellé de l'activité nommée Politiques et celui de l'activité Services corporatifs sont différents du texte figurant dans le Budget principal des dépenses.

Ces changements ont été apportés afin de tenir compte des fonctions en terme de programme de subventions et de contributions qui sont venues s'ajouter à ces activités. Ces changements ne modifient en rien les pouvoirs requis qui sont mentionnés dans le Budget principal des dépenses.

5.2 Résultats stratégiques, secteurs d'activités et répartition des ressources

En se fondant sur la nouvelle série de Résultats stratégiques, l'Agence est en train de mettre au point un processus de répartition stratégique, relié à ces nouveaux résultats. Le tableau ci-dessous constitue la première tentative de l'Agence d'établir son budget de programmes et son budget d'exploitation en fonction des nouveaux résultats : le travail entrepris dans les directions générales de programmes a été établi en fonction des nouveaux résultats de développement. Les résultats porteurs, lesquels constituent une autre façon de considérer la même enveloppe des ressources, ne figurent pas dans le tableau ci-dessous.

Tableau 1 : Concordance des résultats stratégiques et des secteurs d'activités (base d'émission) (année financière 2002-2003)[1]

(en millions de dollars)	**Résultats stratégiques : Résultats de développement**				Total Résultats de dévelop-pement(3)(4)	Résultats de gestion (5)	Total	ETP (6)
	Bien-être économique	Dévelop-pement social	Durabilité et régénération de l'environ-nement(2)	Gouvernance				
Programmes géographiques	230.04	336.16	107.87	182.04	856.11	68.54	924.64	550
Programmes multilatéraux	118.89	214.01	44.22	23.78	400.90	8.01	408.91	66
Partenariat canadien	98.54	84.35	17.27	54.80	254.96	20.22	275.18	151
Pays en transition	44.08	25.19	14.30	44.08	127.65	10.09	137.74	96
Politiques/Serv. généraux/ Communications					4.31	98.00	102.31	540
Total	491.56	659.71	183.64	304.70	1,643.92	204.87	1,848.79	1,403

1. Le Tableau 1 se fonde sur l'information contenu dans le Tableau 2 (Ventilation de l'enveloppe de l'aide internationale).
2. Inclus le Fonds canadien de développement pour le changement climatique.
3. Les écarts entre le total des Résultats de développement de ce tableau et de celui du Tableau 2 sont le fait de la répartition du budget des Fonds spéciaux du Tableau 2 à l'activité la plus appropriée dans ce tableau.
4. Les 4,31 millions de dollars concernent le Programme d'information sur le développement.
5. Le total des Résultats de développement représente le total du budget de fonctionnement de l'APD et de l'AP de l'ACDI, tel que présenté dans le Tableau 2 (Ventilation de l'enveloppe de l'aide internationale).
6. Les 540 ETP se répartissent ainsi : Politiques 131, Services généraux 360, et Communications 49.

Le tableau 1 montre que l'ACDI continue d'accorder un appui important aux priorités de développement social; cet appui représente en moyenne de 30 à 40 p. 100 des attributions de fonds de programmes pour la prochaine année. Cela traduit la décision prise par l'ACDI en 2000 d'attribuer 2,8 milliards de dollars aux priorités de développement social au cours de la période de 2000 à 2005. L'attribution provisoire qui est présentée en fonction des autres Résultats stratégiques reflète les activités qui sont déjà en cours. La répartition évoluera à mesure que de nouveaux programmes seront lancés conformément aux priorités établies par les pays en développement eux-mêmes.

5.3 Responsabilité

Un organigramme précisant les postes de responsabilité pour chaque secteur d'activités se trouve à la page 19.

Tableau 1 : Concordance des résultats stratégiques et des secteurs d'activités (base d'émission) (année financière 2002-2003)[1]

(en millions de dollars)	**Résultats stratégiques : Résultats de développement**							
	Bien-être économique	Dévelop-pement social	Durabilité et régénération de l'environ-nement(2)	Gouvernance	Total Résultats de dévelop-pement(3)(4)	Résultats de gestion (5)	Total	ETP (6)
Programmes géographiques	230.04	336.16	107.87	182.04	856.11	68.54	924.64	550
Programmes multilatéraux	118.89	214.01	44.22	23.78	400.90	8.01	408.91	66
Partenariat canadien	98.54	84.35	17.27	54.80	254.96	20.22	275.18	151
Pays en transition	44.08	25.19	14.30	44.08	127.65	10.09	137.74	96
Politiques/Serv. généraux/ Communications					4.31	98.00	102.31	540
Total	491.56	659.71	183.64	304.70	1,643.92	204.87	1,848.79	1,403

1. Le Tableau 1 se fonde sur l'information contenu dans le Tableau 2 (Ventilation de l'enveloppe de l'aide internationale).
2. Inclus le Fonds canadien de développement pour le changement climatique.
3. Les écarts entre le total des Résultats de développement de ce tableau et de celui du Tableau 2 sont le fait de la répartition du budget des Fonds spéciaux du Tableau 2 à l'activité la plus appropriée dans ce tableau.
4. Les 4,31 millions de dollars concernent le Programme d'information sur le développement.
5. Le total des Résultats de développement représente le total du budget de fonctionnement de l'APD et de l'AP de l'ACDI, tel que présenté dans le Tableau 2 (Ventilation de l'enveloppe de l'aide internationale).
6. Les 540 ETP se répartissent ainsi : Politiques 131, Services généraux 360, et Communications 49.

Le tableau 1 montre que l'ACDI continue d'accorder un appui important aux priorités de développement social; cet appui représente en moyenne de 30 à 40 p. 100 des attributions de fonds de programmes pour la prochaine année. Cela traduit la décision prise par l'ACDI en 2000 d'attribuer 2,8 milliards de dollars aux priorités de développement social au cours de la période de 2000 à 2005. L'attribution provisoire qui est présentée en fonction des autres Résultats stratégiques reflète les activités qui sont déjà en cours. La répartition évoluera à mesure que de nouveaux programmes seront lancés conformément aux priorités établies par les pays en développement eux-mêmes.

5.3 Responsabilité

Un organigramme précisant les postes de responsabilité pour chaque secteur d'activités se trouve à la page 19.

6.0 Dépenses prévues du ministère

L'enveloppe d'aide internationale

L'enveloppe d'aide internationale (EAI) a été introduite dans le budget de février 1991. Cette enveloppe sert à financer le programme canadien d'aide publique au développement (APD)[46] et d'autres activités d'aide publique internationale. L'APD représente 96 p. 100 de l'enveloppe. Les 4 p. 100 qui restent constituent l'aide publique (AP)[47] destinée aux pays de l'Europe centrale et de l'Est.

Les dépenses ministérielles prévues de l'ACDI représentent près de 80 p. 100 de l'enveloppe de l'aide internationale. Le reste est administré par les ministères suivants :

- Le **ministère des Finances**, pour le Groupe de la Banque mondiale et pour la Facilité pour la réduction de la pauvreté et la croissance (FRPC), connue auparavant sous le nom de Facilité d'ajustement structurel renforcée (FASR), un mécanisme du Fonds monétaire international (FMI).

- Le **ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAECI)**, pour les fonctions administratives à l'étranger liées à l'aide internationale; pour certaines subventions et contributions servant à couvrir les paiements versés aux organisations internationales; pour le programme canadien des bourses du Commonwealth qui permet aux citoyens d'autres pays du Commonwealth (dont 46 sont des pays en développement) de poursuivre leurs études au Canada; pour le Centre de recherches pour le développement international (CRDI), un organisme autonome qui relève du ministre des Affaires étrangères.

- En outre, plusieurs **autres ministères** administrent une petite partie de l'EAI, notamment Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC), Santé Canada, Patrimoine canadien, ainsi que Développement des ressources humaines Canada (DRHC).

Le tableau 2 présente la ventilation des dépenses de l'enveloppe d'aide internationale (sur la base d'émission). La figure 3 précise la ventilation par mécanisme d'exécution.

---

[46] Le Comité d'aide au développement (CAD) de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) définit l'aide publique au développement (APD) comme étant les sommes qui sont transférées « aux pays en développement et aux regroupements multilatéraux par des organismes publics (gouvernementaux), qui satisfont aux critères suivants : a) elles sont administrées, avec pour but principal, la promotion du développement économique et le bien-être des pays en développement; b) elles sont consenties à des conditions de faveur et conservent un caractère de subvention d'au moins 25 % ».

[47] L'aide publique (AP) désigne les sommes accordées aux pays qui ne sont pas admissibles à l'APD (par exemple, la plupart des « pays en transition » de l'Europe centrale et de l'Est).

Tableau 2 : Ventilation de l'enveloppe de l'aide internationale (base d'émission)[1]

(en milliers de dollars)	Post-budget 2001-2002	Dépenses prévues 2002-2003
ENVELOPPE DE L'AIDE INTERNATIONALE	2,136,761	2,181,761
Plus : remboursement de prêts des années antérieures	34,430	32,816
Autres - Administration (1)	11,205	16,099
Autres - Aide (2)	77,929	82,040
Enveloppe de l'aide internationale brute	2,260,325	2,312,716
AGENCE CANADIENNE DE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL		
PROGRAMME D'AIDE		
Programmes géographiques	766,821	814,663
Partenariat canadien		
- Soutien au secteur bénévole et projets spéciaux (3)	196,717	189,678
- Coopération industrielle	58,585	56,379
- Bourses d'études	8,080	7,776
Programmes multilatéraux		
- Mise en oeuvre de programmes de lutte contre la faim, la malnutrition et la maladie (4) (5)	201,200	192,130
- Assistance humanitaire internationale (5)	78,671	81,032
- Institutions financières internationales (IFI) (5)	154,547	98,512
- Programmes des Nations Unies et du Commonwealth (5) (6)	30,785	20,765
Communications		
- Programme d'information sur le développement	4,856	4,307
Fonds spéciaux		
- Fonds canadien d'action contre les mines terrestres - ACDI (7)	9,795	6,765
- Programme des Balkans (inclus Kosovo) (8)	40,000	22,660
- Fonds canadien de développement pour le changement climatique	23,482	33,301
- Algérie (9)	8,900	13,600
ADMINISTRATION		
- ACDI - Fonctionnement	147,408	194,774
ACDI - Aide publique au développement (APD)	1,729,847	1,736,342
PLUS AUTRE AIDE PUBLIQUE		
- Pays en transition - Programme (10)	87,759	102,351
- Pays en transition - Administration	7,093	10,092
ACDI - Aide publique (AP)	94,852	112,443
Total ACDI (APD et AP)	1,824,699	1,848,785
AUTRES MINISTÈRES ET AGENCES		
PROGRAMME D'AIDE		
Min. des Finances - (Association internationale de développement)	202,334	230,334
Facilité pour la réduction de la pauvreté et la croissance (FRPC) (5)	0	0
Centre de recherches pour le développement international (CRDI)	92,500	92,500
Santé Canada - (pour l'Organisation panaméricaine de la santé)	6,500	6,500
MAECI (Subventions et contributions)		
- Contributions estimatives (11)	64,181	64,650
- Contributions volontaires	7,375	6,925
- Bourses d'études	8,288	8,288
- CIDPDD	4,859	4,859
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (12)	3,281	4,138
Patrimoine canadien (13)	4,275	175
ADMINISTRATION		
- MAECI (services rendus sur le terrain)	42,033	45,562
Total Autres ministères et agences (APD et AP)	435,626	463,931
Total	2,260,325	2,312,716

Tableau 2 : Ventilation de l'enveloppe de l'aide internationale (base d'émission)[1]

(en milliers de dollars)	Post-budget 2001-2002	Dépenses prévues 2002-2003
ENVELOPPE DE L'AIDE INTERNATIONALE	2,136,761	2,181,761
Plus : remboursement de prêts des années antérieures	34,430	32,816
Autres - Administration (1)	11,205	16,099
Autres - Aide (2)	77,929	82,040
Enveloppe de l'aide internationale brute	2,260,325	2,312,716
AGENCE CANADIENNE DE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL		
PROGRAMME D'AIDE		
Programmes géographiques	766,821	814,663
Partenariat canadien		
- Soutien au secteur bénévole et projets spéciaux (3)	196,717	189,678
- Coopération industrielle	58,585	56,379
- Bourses d'études	8,080	7,776
Programmes multilatéraux		
- Mise en oeuvre de programmes de lutte contre la faim, la malnutrition et la maladie (4) (5)	201,200	192,130
- Assistance humanitaire internationale (5)	78,671	81,032
- Institutions financières internationales (IFI) (5)	154,547	98,512
- Programmes des Nations Unies et du Commonwealth (5) (6)	30,785	20,765
Communications		
- Programme d'information sur le développement	4,856	4,307
Fonds spéciaux		
- Fonds canadien d'action contre les mines terrestres - ACDI (7)	9,795	6,765
- Programme des Balkans (inclus Kosovo) (8)	40,000	22,660
- Fonds canadien de développement pour le changement climatique	23,482	33,301
- Algérie (9)	8,900	13,600
ADMINISTRATION		
- ACDI - Fonctionnement	147,408	194,774
ACDI - Aide publique au développement (APD)	1,729,847	1,736,342
PLUS AUTRE AIDE PUBLIQUE		
- Pays en transition - Programme (10)	87,759	102,351
- Pays en transition - Administration	7,093	10,092
ACDI - Aide publique (AP)	94,852	112,443
Total ACDI (APD et AP)	1,824,699	1,848,785
AUTRES MINISTÈRES ET AGENCES		
PROGRAMME D'AIDE		
Min. des Finances - (Association internationale de développement)	202,334	230,334
Facilité pour la réduction de la pauvreté et la croissance (FRPC) (5)	0	0
Centre de recherches pour le développement international (CRDI)	92,500	92,500
Santé Canada - (pour l'Organisation panaméricaine de la santé)	6,500	6,500
MAECI (Subventions et contributions)		
- Contributions estimatives (11)	64,181	64,650
- Contributions volontaires	7,375	6,925
- Bourses d'études	8,288	8,288
- CIDPDD	4,859	4,859
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (12)	3,281	4,138
Patrimoine canadien (13)	4,275	175
ADMINISTRATION		
- MAECI (services rendus sur le terrain)	42,033	45,562
Total Autres ministères et agences (APD et AP)	435,626	463,931
Total	2,260,325	2,312,716

1. En 2002-2003, comprend les allocations non-EIA pour l'administration des activités suivantes : l'Initiative de l'emploi pour les jeunes, 419 000 $; le Programme des Balkans, 1,316 million de dollars; le Fonds canadien de développement pour le changement climatique, 1,578 million de dollars; le Fonds canadien d'action contre les mines terrestres, 300 000 $. Comprend également les rajustements au Régime d'avantages sociaux des employés, 3,524 millions de dollars et les augmentations salariales selon les conventions collectives en vigueur, 8,722 millions de dollars.

2. En 2002-2003, comprend les allocations non-EIA pour l'administration des activités suivantes : l'Initiative de l'emploi pour les jeunes, pour une somme reçue de Développement des ressources humaines Canada, 5,952 millions de dollars; le Programme des Balkans, 22,66 millions de dollars; le Fonds canadien de développement pour le changement climatique, 33,213 millions de dollars; le Fonds canadien d'action contre les mines terrestres, 6,865 millions de dollars; un projet de système d'approvisionnement en eau potable en Algérie, 13,6 millions de dollars; le Forum international des fédérations, 750 000 $; l'Organisation internationale du travail (OIT) , 3 millions de dollars, en faveur de l'élimination du travail des enfants.

3. En 2002-2003, ce poste comprend l'Initiative pour l'emploi des jeunes 5,952 millions de dollars et le Forum international des fédérations, 750 000 $.

4. Pour 2002-2003, l'aide alimentaire multilatérale et bilatérale ont été combinées à des fins de présentation sous la Programmation contre la faim, la malnutrition et la maladie. En 2001-2002, les dépenses prévues pour l'aide alimentaire multilatérale et bilatérale étaient respectivement de 95,678 millions de dollars et de 105,522 million s de dollars. En 2002-2003, elles ont été également réduites d'une somme de 5 millions de dollars pour tenir compte du transfert permanent à l'Assistance humanitaire internationale.

5. En 2002-2003, le budget de ces postes a été réduit de 265 millions de dollars en raison du versement des paiements et des émissions de notes en 2001-2002, en vertu des obligations internationales du Canada, pour l'année 2002, à l'égard de certains organismes et institutions multilatéraux.

6. En 2002-2003, ce poste comprend la somme de 3 millions de dollars versée à l'Organisation internationale du travail (OIT), en faveur de l'élimination du travail des enfants.

7. En 2002-2003, comprend la somme de 1 million de dollars reportée de 2001-2002.

8. En 2002-2003, comprend la somme de 5,113 millions de dollars reportée de 2001-2002.

9. En 2002-2003, comprend la somme de 8,9 millions de dollars reportée de 2001-2002. Cette somme est attribuée à un projet de système d'approvisionnement en eau potable en Algérie d'une durée de quatre ans.

10. En 2002-2003, comprend la somme de 10 millions de dollars reportée de 2001-2002 pour le Kosovo.

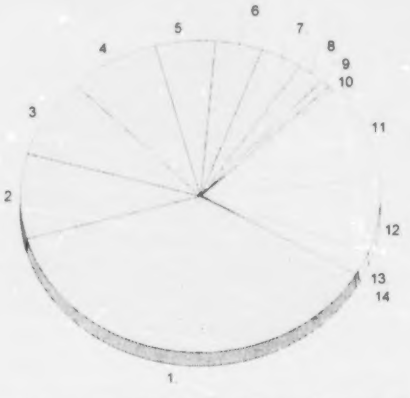
11. Comprend la somme de 5,3 millions de dollars pour l'Institut interaméricain de coopération pour l'agriculture (IICA).

12. En 2002-2003, comprend la somme de 1,181 million de dollars pour les coûts d'hébergement accrus.

13. En 2002-2003, comprend la somme de 175 000 $ pour TV5.

Figure 3 : Enveloppe de l'aide internationale par mécanisme d'exécution, 2002-2003

ACDI	***79,8%***
1. Programmes géographiques *(1)*	37,3%
2. Administration	8,8%
3. Mise en oeuvre de programmes de lutte contre la faim, la malnutrition et la maladie	8,3%
4. Soutien au secteur bénévole et projets spéciaux	8,2%
5. Pays en transition *(2)*	5,4%
6. IFI	4,2%
7. Assistance humanitaire internationale *(3)*	3,8%
8. Coopération industrielle	2,4%
9. Programmes des Nations Unies et du Commonwealth	0,9%
10. Bourses d'études et autres	0,5%
AUTRES	***20,2%***
11. IFI : Finances	10,0%
12. CRDI et autres *(4)*	7,8%
13. Administration : MAECI	2,0%
14. Bourses d'études et autres	0,4%



(1) Comprend le Fonds canadien de développement pour le changement climatique, ainsi que l'Algérie.
(2) Comprend le Programme des Balkans.
(3) Comprend le Fonds canadien d'action contre les mines terrestres.
(4) Comprend les contributions aux organismes suivants : MAECI, Santé Canada, CIDPDD, TPSGC, et Patrimoine canadien.

7.0 Évaluation du rendement : Mesure du rendement

Évaluer l'efficacité des initiatives de développement qu'elle administre s'avère un élément clé de la transformation de l'Agence en un organisme plus transparent, davantage axé sur les résultats, responsable et qui accorde une grande importance à l'apprentissage continu. L'objectif fondamental est de développer un savoir stratégique.

En accord avec les principes modernes des fonctions de contrôleur, l'Agence emploie des méthodes de mesure et d'évaluation du rendement comme éléments de sa stratégie d'ensemble de gestion du rendement et de production de rapports. En plus de ces examens internes, l'Agence fait l'objet de révisions périodiques indépendantes de la part d'organismes externes, comme le Bureau du vérificateur général du Canada et le Comité d'aide au développement (CAD) de l'OCDE. Le programme canadien d'APD doit faire l'objet d'un examen par les pairs du Comité d'aide au développement de l'OCDE en 2002.

Ces examens internes et externes permettent à l'Agence d'en apprendre davantage et de progresser, de façon soutenue et ce, au moment même où elle se transforme en un organisme axé sur des résultats efficaces.

7.1 Stratégie de mesure du rendement

La mesure du rendement, qui comprend le suivi sur une base soutenue et d'autres formes d'auto-évaluation entreprises par les gestionnaires de première ligne, s'impose comme un élément clé de la stratégie de gestion axée sur les résultats. Elle comprend le suivi des ressources financières et non-financières, des risques et des progrès, en fonction de résultats escomptés.

L'Agence a mis au point, à l'échelle de son organisation, les Résultats clés de l'Agence et un cadre de mesure du rendement. On procède aussi à l'élaboration de cadres de mesure du rendement à l'échelle des programmes et des projets, à mesure que de nouveaux programmes ou projets sont approuvés ou que des projets en cours sont renouvelés. Ces cadres comportent l'énonciation d'indicateurs de rendement pour les résultats escomptés ainsi qu'une stratégie de mesure qui décrit comment et à quelle fréquence les données correspondant à ces indicateurs doivent être recueillies. Ils permettent de veiller à ce que des renseignements indispensables sur le rendement soient recueillis de façon adéquate et régulière. Ces cadres à l'échelle des projets et des programmes sont reliés au cadre de mesure du rendement à l'échelle de l'Agence, permettant ainsi une stratégie plus intégrée de mesure du rendement et d'évaluation subséquente.

À l'échelle des projets, il existe déjà un système élaboré de suivi et de rapports qui fait partie de la stratégie de gestion axée sur les résultats de l'Agence. Cela comprend une formation approfondie sur la gestion axée sur les résultats, offerte au personnel et aux partenaires, un système de gestion de l'information apte à relier les ressources financières aux résultats, ainsi que des outils et méthodes pour aider les gestionnaires à préparer des cadres à l'échelle des projets davantage axés sur les résultats comme la méthode du cadre logique, et *Le Cadre des résultats et des facteurs clés de réussite*. Ce dernier précise les enjeux clés (la réalisation des résultats; leur

pertinence, leur coût/efficacité et leur durabilité; le partenariat; etc.). Ces enjeux forment la base du suivi et de l'évaluation à l'échelle des projets, de la production des rapports trimestriels par les partenaires canadiens et les agents d'exécution ainsi que de la préparation chaque année des Rapports sur le rendement des projets. Ces éléments fondamentaux servent à leur tour à la production de renseignements qui sont regroupés pour les rapports à l'échelle des programmes et à l'échelle de l'Agence, comme le Rapport sur le rendement de l'Agence et les rapports au Comité d'aide au développement de l'OCDE.

Au cours de la dernière année, on a amorcé le travail en vue de créer des liens entre les résultats à l'échelle des programmes et les résultats à l'échelle des projets et de l'Agence. En commençant par les cadres de programme, on procède à l'élaboration de cadres de mesure du rendement de façon à établir des liens et à faciliter le suivi, la collecte et le groupement des renseignements de projets et d'activités hors projet qui permettent d'évaluer les progrès en fonction des résultats escomptés du programme, de même que leur contribution aux résultats d'ensemble de l'Agence. Les résultats et enjeux compris dans les cadres de mesure du rendement à l'échelle des programmes sont conformes aux enjeux clés qui doivent être englobés dans les évaluations et vérifications.

À l'échelle de l'Agence, une nouvelle série d'indicateurs de rendement a été établie, laquelle repose sur les Résultats clés de l'Agence. Les Résultats de gestion font appel à un suivi continuel des gestionnaires de première ligne pour que les activités et le financement soient conformes aux résultats escomptés, ainsi qu'aux politiques et procédures en vigueur et aux ressources attribuées. Quant aux Résultats de développement et aux Résultats porteurs, la stratégie consiste à utiliser les renseignements qui découlent du suivi et des évaluations à l'échelle des programmes pour compléter les renseignements déjà disponibles auprès des sources internationales comme, par exemple, le *Rapport sur le développement dans le monde*, les indicateurs du Comité d'aide au développement de l'OCDE, les renseignements du pays bénéficiaire et les renseignements des pays donateurs. L'objectif est de démontrer des progrès dans la réalisation des résultats.

7.2 Stratégie d'évaluation

Au cours des dernières années, l'objectif du travail d'évaluation s'est poursuivi à l'échelle de l'Agence et à l'échelle des projets. Ces évaluations ont été réalisées principalement en mesurant les résultats d'un échantillon de projets et d'autres initiatives de l'Agence.

La présente stratégie est de réorienter l'objectif du travail d'évaluation davantage à l'échelle des programmes, pour le faire porter sur les programmes-pays et les principaux partenaires institutionnels. Il s'agit ainsi de devenir plus efficace dans la production d'un savoir stratégique pour l'apprentissage et la prise de décision, conformément aussi à la perpective d'une transformation de l'Agence en un organisme responsable, axé sur le savoir et l'apprentissage continu. En plus de permettre une meilleure couverture des secteurs d'activités de l'Agence et des programmes de paiements de transfert, un tel changement facilitera un travail de partenariat plus étroit dans les évaluations conjointes avec les pays bénéficiaires et les autres organismes

d'aide (bilatéraux et multilatéraux) des pays donateurs. Cette démarche permettra en outre à l'Agence de mieux évaluer certains enjeux, comme la coordination de l'aide parmi les donateurs.

L'évaluation concentrée à l'échelle des programmes fait porter l'accent sur les éléments des programmes géographiques, des programmes multilatéraux et de ceux du Partenariat canadien, lesquels représentent ensemble 90 p. 100 des paiements de transfert de l'ACDI :

- Programmes géographiques : Ici, les éléments d'évaluation sont les programmes bilatéraux (de pays à pays). Il existe présentement 30 programmes-pays ou pays de concentration qui poursuivent des priorités thématiques (p. ex., la protection de l'environnement en Indonésie, l'éducation de base en Ouganda, etc.).

- Programmes multilatéraux : Ici, les éléments d'évaluation sont l'Assistance humanitaire internationale, l'Aide alimentaire, les Programmes des Nations Unies et du Commonwealth et les Institutions financières internationales (IFI).

- Programmes et institutions du Partenariat canadien : Les éléments d'évaluation sont le Programme des ONG, le Programme de coopération industrielle et le Programme des institutions d'éducation.

L'intérêt premier de ces évaluations réside dans l'apprentissage continu à propos des éléments suivants : les résultats et les avantages que produisent les programmes; les façons dont les résultats et les avantages contribuent aux buts et objectifs fondamentaux de l'Agence; les raisons pour lesquelles ces initiatives se sont révélées fructueuses ou non. Parmi les enjeux spécifiques qui forment le cœur de chaque évaluation figurent les suivants :

- Les Résultats de développement : Dans quelle mesure les programmes réalisent-ils les objectifs énoncés et les résultats escomptés; la contribution de ces résultats aux objectifs de l'Agence; la pertinence actuelle des résultats de programmes en fonction des besoins des bénéficiaires ciblés; la durabilité ou le potentiel de durabilité des avantages; les liens entre les résultats et les coûts du programme.

- Les Résultats porteurs : L'engagement, le dialogue et l'influence des politiques; l'incidence des stratégies et des mécanismes d'exécution employés; la complémentarité entre les programmes dirigés et les programmes non sollicités; le degré de prise en charge locale et d'engagement du pays bénéficiaire par rapport aux objectifs de programmes; la nature du partenariat entre le pays bénéficiaire et les organismes de financement externes; le degré de coordination entre les organismes de financement externes et le pays bénéficiaire.

- Les Résultats de gestion : Le degré de cohérence entre les politiques et les programmes; les liens entre les initiatives et projets et les thèmes de programmes; le degré d'efficacité et de rendement dans l'utilisation des ressources; l'incidence de nouvelles orientations sur les dépenses responsables; la gestion des risques; les cadres qui appuient la réalisation du mandat.

Renseignements financiers

Tableau 3 : Plan des dépenses

(en millions de dollars)	Prévisions de dépenses 2001-2002	Dépenses prévues 2002-2003
Programmes géographiques	742.9	758.6
Programmes multilatéraux	559.2	628.5
Partenariat canadien	272.1	274.0
Pays en transition	127.3	122.0
Communications	11.7	11.8
Politiques	13.8	21.4
Services généraux	61.2	69.4
Budgétaire du Budget principal des dépenses	1,788.2	1,885.7
Non-budgétaire - Programmes multilatéraux (IFI)	4.5	10.8
Total du Budget principal des dépenses	1,792.7	1,896.5
Rajustements	301.9	74.0
Dépenses prévues nettes	2,094.6	1,970.5
Plus : Coût des services reçus sans frais	17.3	18.2
Coût net du programme	2,111.9	1,988.7
Équivalents temps plein	1,403	1,403

Tableau 4 : Sommaire des paiements de transfert

(en milliers de dollars)	Programmes géographiques	Pays en transition	Programmes multilatéraux	Partenariat canadien	Communi-cations	Dépenses prévues 2002-2003
Subventions						
Mise en oeuvre de programmes de lutte contre la faim, la malnutrition et la maladie	5,000	0	88,658	0	0	93,658
Assistance humanitaire internationale	3,000	2,000	87,697	0	0	92,697
Aide au développement aux institutions de développement international / institutions financières internationales	51,000	500	26,889	400	0	78,789
Soutien au secteur bénévole et projets spéciaux	0	0	0	76,743	0	76,743
Bourses	0	0	0	7,776	0	7,776
	59,000	2,500	203,244	84,919	0	349,663
Contributions						
Programmes géographiques	802,564	0	0	0	0	802,564
Mise en oeuvre de programmes de lutte contre la faim, la malnutrition et la maladie	0	0	103,472	0	0	103,472
Assistance humanitaire internationale	0	0	100	0	0	100
Aide au développement aux institutions de développement international / institutions financières internationales	0	0	1,400	0	0	1,400
Soutien au secteur bénévole et projets spéciaux	0	0	0	112,935	0	112,935
Coopération industrielle	0	0	0	55,979	0	55,979
Pays en transition	0	122,511	0	0	0	122,511
Programmes d'information sur le développement	0	0	0	0	4,307	4,307
	802,564	122,511	104,972	168,914	4,307	1,203,268
Autres paiements de transfert						
Institutions financières internationales -- (encaissement de billets)	0	0	201,900	0	0	201,900
	0	0	201,900	0	0	201,900
Total	861,564	125,011	510,116	253,833	4,307	1,754,831

Renseignements financiers

Tableau 3 : Plan des dépenses

(en millions de dollars)	Prévisions de dépenses 2001-2002	Dépenses prévues 2002-2003
Programmes géographiques	742.9	758.6
Programmes multilatéraux	559.2	628.5
Partenariat canadien	272.1	274.0
Pays en transition	127.3	122.0
Communications	11.7	11.8
Politiques	13.8	21.4
Services généraux	61.2	69.4
Budgétaire du Budget principal des dépenses	1,788.2	1,885.7
Non-budgétaire - Programmes multilatéraux (IFI)	4.5	10.8
Total du Budget principal des dépenses	1,792.7	1,896.5
Rajustements	301.9	74.0
Dépenses prévues nettes	2,094.6	1,970.5
Plus : Coût des services reçus sans frais	17.3	18.2
Coût net du programme	2,111.9	1,988.7
Équivalents temps plein	1,403	1,403

Tableau 4 : Sommaire des paiements de transfert

(en milliers de dollars)	Programmes géographiques	Pays en transition	Programmes multilatéraux	Partenariat canadien	Communi-cations	Dépenses prévues 2002-2003
Subventions						
Mise en oeuvre de programmes de lutte contre la faim, la malnutrition et la maladie	5,000	0	88,658	0	0	93,658
Assistance humanitaire internationale	3,000	2,000	87,697	0	0	92,697
Aide au développement aux institutions de développement international / institutions financières internationales	51,000	500	26,889	400	0	78,789
Soutien au secteur bénévole et projets spéciaux	0	0	0	76,743	0	76,743
Bourses	0	0	0	7,776	0	7,776
	59,000	2,500	203,244	84,919	0	349,663
Contributions						
Programmes géographiques	802,564	0	0	0	0	802,564
Mise en oeuvre de programmes de lutte contre la faim, la malnutrition et la maladie	0	0	103,472	0	0	103,472
Assistance humanitaire internationale	0	0	100	0	0	100
Aide au développement aux institutions de développement international / institutions financières internationales	0	0	1,400	0	0	1,400
Soutien au secteur bénévole et projets spéciaux	0	0	0	112,935	0	112,935
Coopération industrielle	0	0	0	55,979	0	55,979
Pays en transition	0	122,511	0	0	0	122,511
Programmes d'information sur le développement	0	0	0	0	4,307	4,307
	802,564	122,511	104,972	168,914	4,307	1,203,268
Autres paiements de transfert						
Institutions financières internationales -- (encaissement de billets)	0	0	201,900	0	0	201,900
	0	0	201,900	0	0	201,900
Total	861,564	125,011	510,116	253,833	4,307	1,754,831

Subventions, contributions et autres paiements de transfert

Les subventions, les contributions et d'autres paiements de transfert que versent l'ACDI, totalisant 1 765,6 millions de dollars et comprenant les dépenses non budgétaires, représentent 88,8 p. 100 des dépenses de programme de l'ACDI. Le tableau suivant présente des précisions à cet égard.

Tableau 5 : Détails des paiements de transfert

(en milliers de dollars)	Prévisions 2001-2002	Budget des dépenses 2002-2003	Dépenses prévues 2002-2003
SUBVENTIONS			
Pays en transition			
Aide au développement à l'appui des activités, des programmes généraux et des programmes et projets particuliers d'institutions et d'organisations de développement international, et des institutions financières internationales	250,000	500,000	500,000
Assistance humanitaire ou planification préalable aux catastrophes en faveur de pays, d'organismes et de personnes de ces pays, d'institutions internationales ainsi que d'organisations non gouvernementales canadiennes et internationales, à l'égard d'activités et de programmes généraux de même que de programmes, projets, activités et appels particuliers	0	2,000,000	2,000,000
Programmes géographiques			
Aide au développement à l'appui des activités, des programmes généraux et des programmes et projets particuliers d'institutions et d'organisations de développement international, et des institutions financières internationales	37,748,000	51,000,000	51,000,000
Mise en œuvre de programmes de lutte contre la faim, la malnutrition et la maladie par l'entremise des institutions internationales de développement et d'alimentation, des organisations non gouvernementales internationales ou du Centre de recherches pour le développement international, au profit de bénéficiaires dans des pays en développement	0	5,000,000	5,000,000
Assistance humanitaire ou planification préalable aux catastrophes en faveur de pays, d'organismes et de personnes de ces pays, d'institutions internationales ainsi que d'organisations non gouvernementales canadiennes et internationales, à l'égard d'activités et de programmes généraux de même que de programmes, projets, activités et appels particuliers	0	3,000,000	3,000,000
Programmes multilatéraux			
Aide au développement à l'appui des activités, des programmes généraux et des programmes et projets particuliers d'institutions et d'organisations de développement international, et des institutions financières internationales	154,340,371	132,761,000	26,889,000
Mise en œuvre de programmes de lutte contre la faim, la malnutrition et la maladie par l'entremise des institutions internationales de développement et d'alimentation, des organisations non gouvernementales internationales ou du Centre de recherches pour le développement international, au profit de bénéficiaires dans des pays en développement	175,029,213	100,472,000	88,658,000
Assistance humanitaire ou planification préalable aux catastrophes en faveur de pays, d'organismes et de personnes de ces pays, d'institutions internationales ainsi que d'organisations non gouvernementales canadiennes et internationales, à l'égard d'activités et de programmes généraux de même que de programmes, projets, activités et appels particuliers	138,745,220	92,830,000	87,697,000

Tableau 5 : Détails des paiements de transfert (suite)

(en milliers de dollars)	Prévisions 2001-2002	Budget des dépenses 2002-2003	Dépenses prévues 2002-2003
Partenariat canadien			
Aide au développement à l'appui des activités, des programmes généraux et des programmes et projets particuliers d'institutions et d'organisations de développement international, et des institutions financières internationales	400,000	400,000	400,000
Subventions à des institutions, organisations et organismes canadiens, internationaux, régionaux et de pays en développement, à des gouvernements de pays en développement et à leurs organisations et organismes, à des gouvernements provinciaux et municipaux et à leurs organisations et organismes, à l'appui de programmes de coopération et de sensibilisation au développement, ainsi qu'à des organisations non gouvernementales internationales, à l'appui de programmes d'aide au développement, de projets et d'activités	33,427,250	76,743,000	76,743,000
Aide au développement pour l'éducation et la formation des particuliers	8,080,000	8,248,000	7,776,000
Total des subventions	548,020,054	472,954,000	349,663,000
CONTRIBUTIONS			
Programmes géographiques			
Aide au développement, y compris les dépenses pour des ententes de prêt créées par l'autorité décrite dans les lois de crédits antérieures, à des pays en développement et à des organismes et institutions de ces pays, ainsi que des contributions à des institutions, organisations et organismes canadiens, internationaux et régionaux, à des gouvernements provinciaux, à leurs organisations et organismes, et à des sociétés canadiennes du secteur privé, à l'appui de projets, de programmes et d'activités visant des pays ou des régions donnés	695,615,933	631,061,000	802,564,000
Assistance humanitaire ou planification préalable aux catastrophes en faveur de pays, d'organismes et de personnes de ces pays, d'institutions internationales ainsi que d'organisations non gouvernementales canadiennes et internationales, à l'égard d'activités et de programmes généraux de même que de programmes, projets, activités et appels particuliers	3,456,340	0	0
Pays en transition			
Contributions pour la coopération avec les pays en transition de l'Europe centrale et de l'Est et de l'ancienne Union soviétique.	118,638,342	109,386,000	122,511,000
Assistance humanitaire ou planification préalable aux catastrophes en faveur de pays, d'organismes et de personnes de ces pays, d'institutions internationales ainsi que d'organisations non gouvernementales canadiennes et internationales, à l'égard d'activités et de programmes généraux de même que de programmes, projets, activités et appels particuliers	1,720,000	0	0
Programmes multilatéraux			
Aide au développement à l'appui des activités, des programmes généraux et des programmes et projets particuliers d'institutions et d'organisations de développement international, et des institutions financières internationales	1,336,748	100,000	100,000
Mise en œuvre de programmes de lutte contre la faim, la malnutrition et la maladie par l'entremise des institutions internationales de développement, des organisations non gouvernementales internationales ou du Centre de recherches pour le développement international, au profit de bénéficiaires dans des pays en développement	3,378,384	100,000	100,000
Contribution à la Banque interaméricaine de développement.	1,300,000	1,300,000	1,300,000

Tableau 5 : Détails des paiements de transfert (suite)

(en milliers de dollars)	Prévisions 2001-2002	Budget des dépenses 2002-2003	Dépenses prévues 2002-2003
Partenariat canadien			
Aide au développement à l'appui des activités, des programmes généraux et des programmes et projets particuliers d'institutions et d'organisations de développement international, et des institutions financières internationales	400,000	400,000	400,000
Subventions à des institutions, organisations et organismes canadiens, internationaux, régionaux et de pays en développement, à des gouvernements de pays en développement et à leurs organisations et organismes, à des gouvernements provinciaux et municipaux et à leurs organisations et organismes, à l'appui de programmes de coopération et de sensibilisation au développement, ainsi qu'à des organisations non gouvernementales internationales, à l'appui de programmes d'aide au développement, de projets et d'activités	33,427,250	76,743,000	76,743,000
Aide au développement pour l'éducation et la formation des particuliers	8,080,000	8,248,000	7,776,000
Total des subventions	548,020,054	472,954,000	349,663,000
CONTRIBUTIONS			
Programmes géographiques			
Aide au développement, y compris les dépenses pour des ententes de prêt créées par l'autorité décrite dans les lois de crédits antérieures, à des pays en développement et à des organismes et institutions de ces pays, ainsi que des contributions à des institutions, organisations et organismes canadiens, internationaux et régionaux, à des gouvernements provinciaux, à leurs organisations et organismes, et à des sociétés canadiennes du secteur privé, à l'appui de projets, de programmes et d'activités visant des pays ou des régions donnés	695,615,933	631,061,000	802,564,000
Assistance humanitaire ou planification préalable aux catastrophes en faveur de pays, d'organismes et de personnes de ces pays, d'institutions internationales ainsi que d'organisations non gouvernementales canadiennes et internationales, à l'égard d'activités et de programmes généraux de même que de programmes, projets, activités et appels particuliers	3,456,340	0	0
Pays en transition			
Contributions pour la coopération avec les pays en transition de l'Europe centrale et de l'Est et de l'ancienne Union soviétique.	118,638,342	109,386,000	122,511,000
Assistance humanitaire ou planification préalable aux catastrophes en faveur de pays, d'organismes et de personnes de ces pays, d'institutions internationales ainsi que d'organisations non gouvernementales canadiennes et internationales, à l'égard d'activités et de programmes généraux de même que de programmes, projets, activités et appels particuliers	1,720,000	0	0
Programmes multilatéraux			
Aide au développement à l'appui des activités, des programmes généraux et des programmes et projets particuliers d'institutions et d'organisations de développement international, et des institutions financières internationales	1,336,748	100,000	100,000
Mise en œuvre de programmes de lutte contre la faim, la malnutrition et la maladie par l'entremise des institutions internationales de développement, des organisations non gouvernementales internationales ou du Centre de recherches pour le développement international, au profit de bénéficiaires dans des pays en développement	3,378,384	100,000	100,000
Contribution à la Banque interaméricaine de développement.	1,300,000	1,300,000	1,300,000

Tableau 5 : Détails des paiements de transfert (suite)

(en milliers de dollars)	Prévisions 2001-2002	Budget des dépenses 2002-2003	Dépenses prévues 2002-2003
Mise en œuvre de programmes de lutte contre la faim, la malnutrition et la maladie par l'entremise des pays en développement, des organismes et des personnes de ces pays, des organisations non gouvernementales canadiennes ou des institutions de développement, au profit de bénéficiaires dans des pays en développement	76,313,444	90,881,000	103,372,000
Assistance humanitaire ou planification préalable aux catastrophes en faveur de pays, d'organismes et de personnes de ces pays, d'institutions internationales ainsi que d'organisations non gouvernementales canadiennes et internationales, à l'égard d'activités et de programmes généraux de même que de programmes, projets, activités et appels particuliers	100,000	100,000	100,000
Contributions à des institutions, organisations et organismes canadiens, internationaux, régionaux et de pays en développement, à des gouvernements de pays en développement et à leurs organisations et organismes, à des gouvernements provinciaux et municipaux et à leurs organisations et organismes, à l'appui de programmes de coopération et de sensibilisation au développement, ainsi qu'à des organisations non gouvernementales internationales, à l'appui de programmes d'aide au développement, de projets, et d'activités	625,000	0	0
Partenariat canadien			
Contributions à des institutions, organisations et organismes canadiens, internationaux, régionaux et de pays en développement, à des gouvernements de pays en développement et à leurs organisations et organismes, à des gouvernements provinciaux et municipaux et à leurs organisations et organismes, à l'appui de programmes de coopération et de sensibilisation au développement, ainsi qu'à des organisations non gouvernementales internationales, à l'appui de programmes d'aide au développement, de projets, et d'activités	178,113,222	111,102,000	112,935,000
Encouragements à des investisseurs, institutions et organismes canadiens, internationaux et de pays en développement, ainsi qu'à des gouvernements, à l'appui de programmes, de projets et d'activités de coopération industrielle	55,363,434	57,322,000	55,979,000
Communications			
Contributions à l'appui du programme d'information sur le développement versées aux organisations canadiennes ou internationales de communications, à d'autres ministères fédéraux, ou des gouvernements provinciaux ou municipaux, à des radiodiffuseurs, des producteurs et d'autres institutions et gouvernements donateurs concernant la production et la diffusion d'information sur le développement, de matériel éducatif et d'activités connexes	3,982,127	4,633,000	4,307,000
Contributions à des institutions, organisations et organismes canadiens, internationaux, régionaux et de pays en développement, à des gouvernements de pays en développement et à leurs organisations et organismes, à des gouvernements provinciaux et municipaux et à leurs organisations et organismes, à l'appui de programmes de coopération et de sensibilisation au développement, ainsi qu'à des organisations non gouvernementales internationales, à l'appui de programmes d'aide au développement, de projets, et d'activités	646,100	0	0
Total des contributions	1,140,589,074	1,005,985,000	1,203,268,000

Tableau 5 : Détails des paiements de transfert (suite)

(en milliers de dollars)	Prévisions 2001-2002	Budget des dépenses 2002-2003	Dépenses prévues 2002-2003
AUTRES PAIEMENTS DE TRANSFERT [1]			
Programmes multilatéraux			
(L) Encaissement de billets délivrés aux fonds d'aide des institutions financières internationales conformément à la Loi sur l'aide au développement international (institutions financières).	205,332,000	201,900,000	201,900,000
Total des autres paiements de transfert	205,332,000	201,900,000	201,900,000
POSTES NON REQUIS			
Subventions pour la coopération avec les pays en transition de l'Europe centrale et de l'Est et de l'ancienne Union soviétique	0	0	0
Subventions à la Jamaïque	20,000,000	0	0
Total des postes non requis	20,000,000	0	0
Total	1,913,941,128	1,680,839,000	1,754,831,000

1. Les « Autres paiements de transfert » ne comprennent pas les dépenses non budgétaires de 10,8 millions de dollars pour 2002-2003, et de 4,5 millions de dollars pour 2001-2002.

Tableau 5 : Détails des paiements de transfert (suite)

(en milliers de dollars)	Prévisions 2001-2002	Budget des dépenses 2002-2003	Dépenses prévues 2002-2003
Mise en œuvre de programmes de lutte contre la faim, la malnutrition et la maladie par l'entremise des pays en développement, des organismes et des personnes de ces pays, des organisations non gouvernementales canadiennes ou des institutions de développement, au profit de bénéficiaires dans des pays en développement	76,313,444	90,881,000	103,372,000
Assistance humanitaire ou planification préalable aux catastrophes en faveur de pays, d'organismes et de personnes de ces pays, d'institutions internationales ainsi que d'organisations non gouvernementales canadiennes et internationales, à l'égard d'activités et de programmes généraux de même que de programmes, projets, activités et appels particuliers	100,000	100,000	100,000
Contributions à des institutions, organisations et organismes canadiens, internationaux, régionaux et de pays en développement, à des gouvernements de pays en développement et à leurs organisations et organismes, à des gouvernements provinciaux et municipaux et à leurs organisations et organismes, à l'appui de programmes de coopération et de sensibilisation au développement, ainsi qu'à des organisations non gouvernementales internationales, à l'appui de programmes d'aide au développement, de projets, et d'activités	625,000	0	0
Partenariat canadien			
Contributions à des institutions, organisations et organismes canadiens, internationaux, régionaux et de pays en développement, à des gouvernements de pays en développement et à leurs organisations et organismes, à des gouvernements provinciaux et municipaux et à leurs organisations et organismes, à l'appui de programmes de coopération et de sensibilisation au développement, ainsi qu'à des organisations non gouvernementales internationales, à l'appui de programmes d'aide au développement, de projets, et d'activités	178,113,222	111,102,000	112,935,000
Encouragements à des investisseurs, institutions et organismes canadiens, internationaux et de pays en développement, ainsi qu'à des gouvernements, à l'appui de programmes, de projets et d'activités de coopération industrielle	55,363,434	57,322,000	55,979,000
Communications			
Contributions à l'appui du programme d'information sur le développement versées aux organisations canadiennes ou internationales de communications, à d'autres ministères fédéraux, ou des gouvernements provinciaux ou municipaux, à des radiodiffuseurs, des producteurs et d'autres institutions et gouvernements donateurs concernant la production et la diffusion d'information sur le développement, de matériel éducatif et d'activités connexes.	3,982,127	4,633,000	4,307,000
Contributions à des institutions, organisations et organismes canadiens, internationaux, régionaux et de pays en développement, à des gouvernements de pays en développement et à leurs organisations et organismes, à des gouvernements provinciaux et municipaux et à leurs organisations et organismes, à l'appui de programmes de coopération et de sensibilisation au développement, ainsi qu'à des organisations non gouvernementales internationales, à l'appui de programmes d'aide au développement, de projets, et d'activités	646,100	0	0
Total des contributions	1,140,589,074	1,005,985,000	1,203,268,000

Tableau 5 : Détails des paiements de transfert (suite)

(en milliers de dollars)	Prévisions 2001-2002	Budget des dépenses 2002-2003	Dépenses prévues 2002-2003
AUTRES PAIEMENTS DE TRANSFERT [1]			
Programmes multilatéraux			
(L) Encaissement de billets délivrés aux fonds d'aide des institutions financières internationales conformément à la Loi sur l'aide au développement international (institutions financières).	205,332,000	201,900,000	201,900,000
Total des autres paiements de transfert	205,332,000	201,900,000	201,900,000
POSTES NON REQUIS			
Subventions pour la coopération avec les pays en transition de l'Europe centrale et de l'Est et de l'ancienne Union soviétique	0	0	0
Subventions à la Jamaïque	20,000,000	0	0
Total des postes non requis	20,000,000	0	0
Total	1,913,941,128	1,680,839,000	1,754,831,000

1. Les « Autres paiements de transfert » ne comprennent pas les dépenses non budgétaires de 10,8 millions de dollars pour 2002-2003, et de 4,5 millions de dollars pour 2001-2002.

Tableau 6 : Coût net du programme pour l'année budgétaire

Le coût total du programme de l'ACDI, y compris un montant de 18,187 millions de dollars pour les services fournis gratuitement par d'autres ministères, est détaillé dans le tableau ci-dessous.

(en milliers de dollars)	Budget principal 2002-2003	Dépenses prévues 2002-2003
Programmes géographiques	758,597	930,100
Programmes multilatéraux	639,249	528,921
Partenariat canadien	274,039	274,057
Pays en transition	121,978	135,103
Communications	11,796	11,470
Politiques	21,438	21,438
Services généraux	69,400	69,400
Total partiel	1,896,497	1,970,489
Services fournis gratuitement par d'autres ministères		
Dépenses de fonctionnement :		
- Locaux - Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	6,231	6,231
- Avantages sociaux des employés constitués des contributions de l'employeur aux primes des régimes d'assurance et des frais payés - Secrétariat du Conseil du Trésor	6,884	6,884
- Services juridiques - ministère de la Justice	472	472
- Versement d'indemnisations aux employés - ministère du Développement des ressources humaines	100	100
	13,687	13,687
Dépenses d'aide :		
- Intérêts théoriques afférents aux paiements anticipés - ministère des Finances (1)	4,500	4,500
	18,187	18,187
Coût estimatif total du programme	1,914,684	1,988,676

1. Ces frais comprennent les intérêts théoriques afférents aux paiements anticipés. L'ACDI a été exemptée de la politique du Conseil du Trésor concernant les paiements anticipés pour les subventions et les contributions. Toutefois, les frais d'intérêts supplémentaires engagés par le gouvernement fédéral par suite de cette exemption sont considérés comme une dépense théorique afférente au programme d'APD.

Tableau 7 : Prêts, placements et avances (non budgétaire)

(millions de dollars)	Prévision 2001-2002	Budget principal 2002-2003	Dépenses prévues 2002-2003
Paiements aux institutions financières internationales			
- Souscriptions de capital (L35) - Banque africaine de développement	4.50	4.44	4.44

Renseignements sur la modification de la comptabilité des paiements aux IFI

En 1998-1999, le gouvernement a modifié la méthode utilisée pour comptabiliser ses paiements aux institutions financières internationales (IFI). Par conséquent, les effets sont considérés comme entièrement utilisés durant l'exercice au cours duquel ils sont émis, plutôt qu'au moment où les institutions bénéficiaires les ont encaissés.

En raison de cette modification, dans la Partie II du Budget des dépenses principal, les données sur les dépenses ayant trait aux IFI sont présentées selon une base d'encaissement des effets. Toutefois, dans le tableau 2 du présent Rapport sur les plans et les priorités, ces renseignements sont présentés selon une base d'émission d'effets prévue. Le tableau ci-dessous montre la différence entre les deux méthodes de comptabilité.

Tableau 8 : Rapprochement de l'enveloppe d'aide internationale – Base de décaissement et base d'émission

(en milliers de dollars)	Base d'émission 2002-2003	Base de décaissement 2002-2003	Écart
Enveloppe de l'aide internationale brute	2,312,716	2,394,105	81,389
AGENCE CANADIENNE DE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL			
PROGRAMME D'AIDE			
Programmes géographiques	814,663	814,663	0
Programmes de Partenariat canadien	253,833	253,833	0
Programmes multilatéraux	301,451	301,451	0
- Institutions financières internationales	90,988	201,900	110,912
Communications	4,307	4,307	0
Fonds canadien d'action contre les mines terrestres	76,326	76,326	0
ADMINISTRATION	194,774	194,774	0
ACDI - Aide publique au développement (APD)	1,736,342	1,847,254	110,912
PLUS AUTRE AIDE PUBLIQUE			
- Pays en transition - Programme	102,351	102,351	0
- Pays en transition - Administration	10,092	10,092	0
ACDI - Aide publique (AP)	112,443	112,443	0
Total ACDI (APD et AP)	1,848,785	1,959,697	110,912
AUTRES MINISTÈRES ET AGENCES			
PROGRAMME D'AIDE			
Ministère des Finances :			
- Association internationale de développement	230,334	200,811	-29,523
Autres ministères	233,597	233,597	0
Total Autres Ministères et Agences (APD et AP)	463,931	434,408	-29,523
Total	2,312,716	2,394,105	81,389

Tableau 6 : Coût net du programme pour l'année budgétaire

Le coût total du programme de l'ACDI, y compris un montant de 18,187 millions de dollars pour les services fournis gratuitement par d'autres ministères, est détaillé dans le tableau ci-dessous.

(en milliers de dollars)	Budget principal 2002-2003	Dépenses prévues 2002-2003
Programmes géographiques	758,597	930,100
Programmes multilatéraux	639,249	528,921
Partenariat canadien	274,039	274,057
Pays en transition	121,978	135,103
Communications	11,796	11,470
Politiques	21,438	21,438
Services généraux	69,400	69,400
Total partiel	1,896,497	1,970,489
Services fournis gratuitement par d'autres ministères		
Dépenses de fonctionnement :		
- Locaux - Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	6,231	6,231
- Avantages sociaux des employés constitués des contributions de l'employeur aux primes des régimes d'assurance et des frais payés - Secrétariat du Conseil du Trésor	6,884	6,884
- Services juridiques - ministère de la Justice	472	472
- Versement d'indemnisations aux employés - ministère du Développement des ressources humaines	100	100
	13,687	13,687
Dépenses d'aide :		
- Intérêts théoriques afférents aux paiements anticipés - ministère des Finances (1)	4,500	4,500
	18,187	18,187
Coût estimatif total du programme	1,914,684	1,988,676

1. Ces frais comprennent les intérêts théoriques afférents aux paiements anticipés. L'ACDI a été exemptée de la politique du Conseil du Trésor concernant les paiements anticipés pour les subventions et les contributions. Toutefois, les frais d'intérêts supplémentaires engagés par le gouvernement fédéral par suite de cette exemption sont considérés comme une dépense théorique afférente au programme d'APD.

Tableau 7 : Prêts, placements et avances (non budgétaire)

(millions de dollars)	Prévision 2001-2002	Budget principal 2002-2003	Dépenses prévues 2002-2003
Paiements aux institutions financières internationales			
- Souscriptions de capital (L35) - Banque africaine de développement	4.50	4.44	4.44

Renseignements sur la modification de la comptabilité des paiements aux IFI

En 1998-1999, le gouvernement a modifié la méthode utilisée pour comptabiliser ses paiements aux institutions financières internationales (IFI). Par conséquent, les effets sont considérés comme entièrement utilisés durant l'exercice au cours duquel ils sont émis, plutôt qu'au moment où les institutions bénéficiaires les ont encaissés.

En raison de cette modification, dans la Partie II du Budget des dépenses principal, les données sur les dépenses ayant trait aux IFI sont présentées selon une base d'encaissement des effets. Toutefois, dans le tableau 2 du présent Rapport sur les plans et les priorités, ces renseignements sont présentés selon une base d'émission d'effets prévue. Le tableau ci-dessous montre la différence entre les deux méthodes de comptabilité.

Tableau 8 : Rapprochement de l'enveloppe d'aide internationale – Base de décaissement et base d'émission

(en milliers de dollars)	Base d'émission 2002-2003	Base de décaissement 2002-2003	Écart
Enveloppe de l'aide internationale brute	2,312,716	2,394,105	81,389
AGENCE CANADIENNE DE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL			
PROGRAMME D'AIDE			
Programmes géographiques	814,663	814,663	0
Programmes de Partenariat canadien	253,833	253,833	0
Programmes multilatéraux	301,451	301,451	0
- Institutions financières internationales	90,988	201,900	110,912
Communications	4,307	4,307	0
Fonds canadien d'action contre les mines terrestres	76,326	76,326	0
ADMINISTRATION	194,774	194,774	0
ACDI - Aide publique au développement (APD)	1,736,342	1,847,254	110,912
PLUS AUTRE AIDE PUBLIQUE			
- Pays en transition - Programme	102,351	102,351	0
- Pays en transition - Administration	10,092	10,092	0
ACDI - Aide publique (AP)	112,443	112,443	0
Total ACDI (APD et AP)	1,848,785	1,959,697	110,912
AUTRES MINISTÈRES ET AGENCES			
PROGRAMME D'AIDE			
Ministère des Finances :			
- Association internationale de développement	230,334	200,811	-29,523
Autres ministères	233,597	233,597	0
Total Autres Ministères et Agences (APD et AP)	463,931	434,408	-29,523
Total	2,312,716	2,394,105	81,389

Tableau 9 : Principaux engagements en matière de résultats

Résultats escomptés de l'Agence :
Besoins humains fondamentaux • Amélioration de l'accès des pauvres aux services de santé et d'éducation, au logement, à l'alimentation, à la nutrition, à l'assainissement et à l'approvisionnement en eau potable. • Renforcement des capacités institutionnelles locales en matière de développement humain durable. • Renforcement de la capacité des groupes vulnérables d'accroître leurs activités de production afin de satisfaire leurs besoins fondamentaux. • Secours d'urgence adéquats, opportuns et efficaces. • Renforcement des capacités locales d'atténuer les effets des catastrophes.
Égalité entre les sexes • Accroissement de la participation des femmes, à part égale, aux décisions touchant le développement durable de leurs collectivités. • Promotion des pleins droits des femmes et des filles. • Réduction des inégalités entre les hommes et les femmes en ce qui concerne la maîtrise et la répartition des ressources et des retombées des initiatives de développement.
Services d'infrastructure • Renforcement de la capacité des institutions de gérer les réformes et de garantir une répartition équitable et efficace des services. • Accroissement de l'accès des pauvres, les femmes en particulier, aux services d'infrastructure. • Renforcement de la capacité de fournir des services d'infrastructure respectueux de l'environnement.
Droits de la personne, démocratisation et bon gouvernement • Démocratisation du processus décisionnel par l'accroissement de la participation du public et le renforcement des institutions démocratiques. • Accroissement de l'efficacité et de la transparence de l'exercice du pouvoir. • Renforcement des capacités des organismes voués à la protection et à la défense des droits de la personne. • Amélioration des systèmes juridiques et judiciaires pour favoriser l'affirmation de la primauté du droit. • Renforcement de la capacité de la société civile de s'attaquer aux problèmes liés au respect des droits et de mieux assurer la sécurité des personnes. • Renforcement de la volonté des dirigeants de respecter les droits de la personne et de gouverner de façon démocratique et efficace.
Développement du secteur privé • Création d'un milieu plus propice au développement du secteur privé, notamment en favorisant la concurrence sur les marchés intérieurs et l'établissement de liens plus directs avec l'économie mondiale. • Renforcement des capacités du secteur privé et des institutions connexes, par la promotion du développement du microfinancement, des microentreprises, et des petites et moyennes entreprises. • Renforcement des liens stratégiques entre les entreprises du Canada et celles des pays en développement, liens qui soient fondés sur la demande et qui ont des retombées sociales marquées.
Environnement • Protection des écosystèmes contre la dégradation et la destruction, et utilisation durable des ressources naturelles. • Lutte contre les polluants et les déchets. • Réduction, au minimum, des risques que posent les polluants pour la santé, le climat et l'environnement. • Développement de la capacité des personnes, des groupes, des organismes et des institutions d'examiner les enjeux locaux et environnementaux, et de collaborer à la résolution des problèmes environnementaux mondiaux. • Utilisation des stratégies et des profils environnementaux, et des évaluations des incidences environnementales pour intégrer pleinement les considérations d'ordre écologique dans les programmes, les projets et les activités de coopération pour le développement.
Pays en transition Favoriser le passage à une économie de marché • Amélioration du contexte commercial et du climat d'investissement. • Renforcement de la capacité des institutions et des entreprises publiques et privées d'évoluer dans une économie de marché.
Encourager la saine gestion des affaires publiques, la démocratie, le pluralisme politique, la primauté du droit et le respect des normes internationales • Importance accrue accordée à la promotion et à la protection des droits de la personne. • Renforcement de la capacité de tous les paliers de gouvernement de fournir en toute transparence des services efficaces et équitables. • Accroissement de la participation populaire à la prise de décision dans la société
Faciliter l'établissement de liens entre le Canada et la région en matière d'échanges commerciaux et d'investissement • Création de coentreprises et de possibilités d'investissement. • Retombées commerciales au Canada.
Appuyer les efforts internationaux en vue de réduire les menaces à la sécurité internationale et à celle du Canada • Amélioration de la sûreté nucléaire. • Renforcement de la paix, de la sécurité, de la stabilité, de la prospérité et de la coopération régionale. • Allégement des souffrances attribuables aux situations d'urgence.

Références

Pour de plus amples renseignements sur les programmes de l'ACDI, ainsi que sur ses activités et son fonctionnement, veuillez visiter son site Internet à l'adresse suivante : **http://www.acdi-cida.gc.ca/index.htm**

ou communiquez avec :

Renseignements au public
Direction générale des communications, 5e étage
Agence canadienne de développement international
200, promenade du Portage
Hull (Québec)
Canada K1A 0G4

Téléphone : ..... (819) 997-5006
Numéro sans frais : *1-800-230-6349*

Ligne pour les malentendants et les personnes ayant des difficultés d'élocution : ..... (819) 953-5023
Numéro sans frais : *1-800-331-5018*

Télécopieur : ..... (819) 953-6088

Courrier électronique : ..... info@acdi-cida.gc.ca

Lois appliquées

L'ACDI est désignée comme ministère aux fins de la *Loi sur la gestion des finances publiques* par les *Décrets P.C. 1968-923* du 8 mai 1968 et *P.C. 1968-1760* du 12 septembre 1968. Les pouvoirs en ce qui concerne le programme de l'ACDI et les questions connexes sont établis dans la *Loi sur le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international*, dans les lois annuelles de crédits et dans la *Loi sur l'aide au développement international (institutions financières)*. L'ACDI est l'organisme qui assume l'essentiel de la responsabilité à l'égard de l'aide publique au développement (APD) accordée par l'État canadien.